

УДК 336.719

СИСТЕМА ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ И КАЧЕСТВА ПРОДАЖ В БАНКОВСКИХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

Г.А. КРИШТАЛЬ,
кандидат экономических наук
E-mail: kconfer@ukr.net
Межрегиональная академия
управления персоналом, Киев

В статье отмечается, что с переходом к рыночной экономике принципиально меняется содержание деятельности банков. Актуальной становится проблема повышения эффективности банковских услуг, первостепенную значимость получают улучшение качества банковского обслуживания и использование современных методов управления, расширение ассортимента банковских услуг.

Подчеркивается, что оценка качества обслуживания в банке является одним из основных инструментов системы менеджмента качества. Рассмотрены основные задачи комплексной экспертной оценки качества обслуживания, определены все аспекты, влияющие на удовлетворенность клиента, а также предоставление менеджменту банка объективной текущей информации.

Дано определение понятий «качество обслуживания», «качество продаж», проведен сравнительный анализ систем управления качеством, предоставлены рекомендации по повышению качества обслуживания и продаж продуктов банковских учреждений.

С помощью эконометрических методов проанализированы различные аспекты менеджмента банков в части контроля и оценки качества обслуживания клиентов, определены наиболее эффективные системы управления качеством продаж банковских продуктов и услуг.

Сделан вывод, что дальнейшее развитие формирования рынка банковских услуг в современных условиях необходимо осуществлять с использованием мирового опыта в этой сфере. Основными направлениями такого развития должны стать: осознание перехода конкурентных отношений на новый качественный, а не ценовой уровень, готовность к применению новых методов повышения качества банковских услуг.

Результаты проведенного исследования позволяют определить направления работы банков по со-

вершенствованию качества обслуживания клиентов: периодические мониторинги качества обслуживания с использованием таких инструментов, как Market Survey и Mystery Shopping; постоянная ориентация на клиента; разработка системы показателей, которая логично отражает весь жизненный цикл взаимодействия клиента и банка в разрезе предоставления услуг.

Ключевые слова: банк, качество обслуживания, качество продаж, предоставления услуг, клиент

Универсальным институтом, специализирующимся на предоставлении комплекса деловых услуг, являются коммерческие банки, которые совершают не только традиционные кредитно-депозитные операции, но и удовлетворяют потребности клиентов в консалтинговых, инвестиционных, лизинговых, доверительных и других услугах.

Предоставление услуг – это процесс творческий, инновационный, связанный с разными людьми, тонкостями межличностных отношений. Качество – это все особенности и характеристики продукта или услуги, которые распространяются на их способность удовлетворять определенные потребности [5, с.12]

Основными критериями качества услуг банка являются:

- экономическая выгодность;
- гарантированность осуществления и полнота выполнения;
- многовариантность форм;
- доступность;
- комплексность;

– соблюдение банковской тайны.

Вместе с тем качество обслуживания должно учитывать следующие существенные моменты:

- четкость определенного времени обслуживания для каждого клиента;
- доступность цены за оплату услуги;
- информационно-технологическое обеспечение банка и т.д.

Восприятие качества банковских услуг потребителем во время ее потребления происходит по двум аспектам:

- 1) что клиент получает от банковской услуги (технологический аспект качества);
- 2) как клиент получает банковскую услугу (функциональный аспект качества).

Достижение поставленных задач в сфере управления качеством обслуживания невозможно без совместной работы всех подразделений банка. Установлено восемь принципов управления качеством, которые высшее руководство может использовать для улучшения показателей деятельности банка:

- ориентация на клиента;
- лидерство;
- вовлечение работников;
- процессный подход;
- системный подход к управлению;
- постоянное улучшение;
- принятие решений на основе ряда фактов;
- взаимовыгодные отношения с контрагентами.

Оценка качества обслуживания в банке является одним из основных инструментов системы менеджмента качества. Главные задачи комплексной экспертной оценки качества обслуживания в банке – выявление всех аспектов, влияющих на удовлетворенность клиента, а также предоставление менеджменту банка объективной текущей информации.

Система менеджмента качества подразумевает наличие определенных утвержденных стандартов качества обслуживания, предлагаемого банковского продукта и банковского процесса.

В свою очередь комплексная оценка качества обслуживания в банке затрагивает не только первый пласт (качество обслуживания), но и другие. Поскольку измерение удовлетворенности клиента (которое обязательно проводится при оценке качества обслуживания в банке) подразумевает вопрос о том, довольны ли клиенты качеством предлагаемого банковского продукта, скоростью процесса и т.д.

Итоги оценки качества обслуживания в банке менеджмент этого финансового учреждения может

использовать для повышения уровня своей работы, обучения персонала, развития конкурентных преимуществ, более активного привлечения новых клиентов и т.д. Эта оценка иногда становится основой будущей рекламной кампании банка.

Основная задача системы менеджмента качества состоит в том, чтобы учесть все до малейших деталей, сделать сотрудничество с банком не только эффективным, но и приятным. Иногда даже предложенная чашка кофе или необычное оформление банковского отделения могут сыграть решающую роль в будущем выборе банка-партнера. Выявление таких тонких аспектов – один из важных пластов работы при оценке качества обслуживания в банке. Рассмотрим подробно, от чего зависит уровень обслуживания.

1. Ключевые параметры оценки качества обслуживания в банке: при проведении подобной оценки эксперты, как правило, отталкиваются от такого решающего показателя, как уровень удовлетворенности клиентов. Обычно специалисты по оценке качества обслуживания в банке получают эти данные методом опросов, анкетирования клиентов. Это касается и технических аспектов работы, и онлайн-обслуживания, и непосредственной работы с клиентами.

2 Оценка качества обслуживания в банковском отделении: недостаточно быстро обслуживают клиентов; очень долго идут денежные переводы; недостаточно открытых касс, и люди скапливались в очередях к окошку; сотрудники банковского отделения предпочитают текущую письменную работу, а не работу с клиентами. Все эти нюансы приносят учреждению дополнительные «минусы» при итоговой оценке качества обслуживания в банке.

3 Работа с клиентскими жалобами и претензиями. Учитывается каждая письменная или устная претензия (например, полученная методом записи телефонного разговора с оператором банка). Выявленные «узкие места» обязательно находят отражение в протоколе по результатам оценки качества обслуживания в банке.

4 Изучение и анализ действующих технологий и рабочих процессов. Собственно, оценка качества обслуживания в банке и инициирует поиск методов совершенствования этого процесса.

5 Анализ эффективности методов удержания существующих клиентов. Эксперты в ходе оценки качества обслуживания в банке проводят серьезную аналитическую работу: изучают эффективность тех

методов, которые уже используются банком для содержания действующих клиентов и привлечения новых (скидки, акции, бонусы и т.д.).

Нередко по итогам оценки качества обслуживания оказывается, что банк больше теряет, чем приобретает, в ходе подобных поощрительных акций. Или привлекает вовсе не тех клиентов, которые ему необходимы.

Система оценки качества обслуживания клиентов банка и качества продаж предназначена для определения уровня качества обслуживания. Важнейшие задачи – оценка и анализ основных факторов, влияющих на результаты исследований, контроль за уровнем качества обслуживания и продаж.

Оценка качества обслуживания отделения (дирекции) проводится по следующим методам:

- метод тайных звонков (Mystery Calls);
- метод тайных закупок (Mystery Shopping);
- метод опроса клиентов банка.

Эта оценка предполагает анализ обращений (жалоб и предложений) клиентов банка. Оценка качества обслуживания клиентов работниками дирекций (отделений) учитывает:

- вежливость работников дирекции (отделения);
- клиентоориентированность;
- умение и желание выявить потребности и приоритеты клиента;
- знание работником условий предоставления продуктов банка;
- работу с возражениями;
- использование кросс-продаж;
- соблюдение конфиденциальности;
- соблюдение требований внешнего вида (соответствие одежды корпоративному стилю).

Оценка качества продаж определяется на основе сравнительного анализа нормативного и фактического значения времени на оформление банковского продукта / услуги.

Банковскому учреждению необходимо ежемесячно, ежеквартально и ежегодно рассчитывать уровень качества обслуживания клиентов в разрезе дирекций и отделений банка.

Уровень качества обслуживания клиентов банка в разрезе дирекций рассчитывается как среднее значение результатов исследования качества обслуживания всех отделений соответствующих дирекций. Уровень качества обслуживания в разрезе отделений рассчитывается как среднее значение результатов исследований качества обслуживания работниками соответствующих отделений.

Уровень качества обслуживания корректируется в случае наличия аргументированной жалобы клиента: в отчетном периоде снижается на 10%.

Уровень качества обслуживания рассчитывается по формуле

$$V_{к.о} = \text{Среднее значение } (P1; P2; P3) - P4;$$
$$P4 = 10\%, \text{ если жалоба клиента аргументирована};$$
$$P4 = 0, \text{ если жалоба не аргументирована},$$

где $V_{к.о}$ – уровень качества обслуживания;

$P1$ – результат исследования качества обслуживания методом Mystery Calls;

$P2$ – результат исследования качества обслуживания методом Mystery Shopping;

$P3$ – результат исследования качества обслуживания опроса клиентов банка;

$P4$ – результат оценки качества обслуживания путем анализа жалоб клиентов банка.

Исследование качества обслуживания клиентов методом Mystery Calls осуществляется работниками контакт-центра дирекции дистанционных продаж (далее – Контакт-центр) на ежеквартальной основе.

Банк анализирует результаты исследования и оформляет уровень качества обслуживания методом Mystery Calls в виде коэффициента, который рассчитывается как отношение фактической суммы баллов к общей сумме всех баллов в анкете.

Исследование методом тайных закупок осуществляется работниками банковского учреждения путем посещения отделений банка и получения консультации по продуктам. По результатам каждого исследования заполняется анкета тайного покупателя. В анкете даются ответы на вопросы тайного покупателя, комментарии к ответам по обслуживанию клиента и соблюдению операционных стандартов в отделении банка. Каждый ответ оценивается в баллах.

Перечень вопросов анкеты и принципы оценки их результатов могут изменяться в зависимости от продукта, по которому проводится исследование, при наличии технической возможности осуществляется аудиозапись исследования. Банк анализирует результаты исследования, определяет уровень качества обслуживания методом Mystery Shopping в виде коэффициента, который рассчитывается как отношение фактической суммы баллов к общей сумме всех баллов в анкете. Исследования методом Mystery Shopping могут проводиться с привлечением работников структурных подразделений данного учреждения или сторонних организаций.

Исследование качества обслуживания методом опроса клиентов осуществляется ежемесячно работниками Контакт-центра. Результат рассчитывается как среднее значение полученных ответов, которые формируются в баллах.

Также на постоянной основе проводится анализ обращений клиентов банка. Обращения могут быть:

- аргументированными;
- не аргументированными;
- поданными по вине работников отделений (дирекций);
- поданными по вине работников головного учреждения банка;
- поданными по вине самих клиентов.

В случае выявления в течение отчетного периода аргументированных жалоб клиентов, которые были поданы по вине работников отделений (дирекций), рейтинг таких подразделений в отчетном периоде снижается на 10%. На постоянной основе ведется реестр жалоб с указанием конкретных виновных – работников отделений (дирекций).

Уровень качества продаж оценивается на основе сравнения фактического и нормативного значений времени по оформлению банковского продукта/услуги. Банк анализирует отклонения результатов измерения времени от утвержденных нормативов в разрезе банковских операций, банковских продуктов, бизнес-направлений (корпоративный, розничный, казначейство).

Ежеквартально устанавливается график посещения отделений банка для проведения фактических измерений затрат времени на продажу банковских продуктов/услуг, перечень которых определяется выборочно. Результаты исследования оформляются на основе анкет.

Уровень качества продаж считается удовлетворительным, если значение соответствует 90%. Если показатель качества продаж ниже 90%, уровень обслуживания клиентов считается неудовлетворительным. В таком случае банк проводит факторный анализ отклонения от нормы затраченного времени на продажу банковского продукта (например, сбои в компьютерных программах, сбои в работе электросети, сложные бизнес-процессы по оформлению банковской операции, недостаточная квалификация сотрудника банка и т.д.).

Уровень качества продаж в разрезе региональных и областных дирекций рассчитывается как среднее значение показателей качества продаж

банковских продуктов отделениями соответствующих дирекций. Уровень качества продаж в разрезе отделений рассчитывается как среднее значение показателей качества продаж по направлениям бизнеса: розничного, корпоративного и казначейского. Уровень качества продаж банковских продуктов по направлениям бизнеса в отделении рассчитывается как среднее значение показателей уровня качества продаж по банковским продуктам соответствующего бизнес-подразделения. Уровень качества банковских продуктов по розничному бизнесу рассчитывается как среднее значение показателей уровня качества продаж продуктов розничного бизнеса. Уровень качества продаж банковского продукта корпоративным бизнесом рассчитывается как среднее значение показателей уровня качества продаж продуктов корпоративного бизнеса.

Уровень качества продажи по казначейским операциям рассчитывается как среднее значение показателей уровня качества продаж кассовых операций по формуле

$$P5 = [(N2 + V2) / N2] 100\%,$$

где $P5$ – уровень качества продаж банковского продукта;

$N2$ – нормативное значение затрат времени на продажу банковского продукта;

$V2$ – отклонение нормативного значения затрат времени на продажу банковского продукта от фактического показателя.

Уровень качества продаж отдельной операции рассчитывается по формуле

$$P6 = [(N1 + V1) / N2] 100\%,$$

где $P6$ – уровень качества продаж отдельной банковской операции ($P5 = \sum P6$);

$N1$ – нормативное значение затрат времени на продажу отдельной банковской операции ($N2 = \sum N1$);

$V1$ – отклонение нормативного значения затрат времени на продажу отдельной операции банковского продукта от фактического ($V2 = \sum V1$).

Список литературы

1. Аксень А.В. Ранговые корреляции в товароведении. Минск: БГЭУ, 1993. 39 с.
2. Володько Л.П. Оценка качества банковских информационных технологий: методы и методики. Минск: Мисанта, 2008. 236 с.
3. Бондаренко А.Ф. Управление качеством банковских услуг. URL: <http://www.dspace.uabs.edu.ua>.

4. *Васильков В.Г.* Организационно-производственное обеспечение качества и конкурентности продукции. URL: <http://vsau.vin.ua>.

5. *Герасимова Е.Б.* Феноменология анализа финансовой устойчивости кредитной организации. М.: Финансы и статистика, 2006. 392 с.

6. *Джордж С., Ваймерских А.* Всеобщее управление качеством. М.: Виктория плюс, 2002. 256 с.

7. *Кофман А., Хил Алуха Х.* Введение теории нечетких множеств в управлении предприятиями. Минск: Высшая школа, 1992. 224 с.

8. *Леоненков А.В.* Нечеткое моделирование в среде MATLAB и fuzzy TECH. СПб.: БХБ-Петербург, 2003. 736 с.

9. *Новаторов Э.* Как измерить качество банковских услуг // Банковские услуги. 2001. № 11. С. 8–12.

10. *Новаторов Э.В.* Специфика и особенности аудита маркетинга услуг // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. 2001. № 34. С. 50–59.

11. *Никонова И.А., Шамгунов Р.Н.* Стратегия и стоимость коммерческого банка. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 304 с.

12. *Смилянец В.* Отдельные вопросы управления качеством банковских услуг. URL: <http://intkonf.org>.

13. *Стивенсон В.Дж.* Управление производством. М.: Лаборатория базовых знаний: БИНОМ, 1998. 928 с.

14. *Синки Дж.* Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 1018 с.

15. *Хаксевер К., Рендер Б., Рассел Р., Мердик Р.* Управление и организация в сфере услуг. СПб.: Питер, 2002. 752 с.

16. *Хил Лафуенте А.М.* Финансовый анализ в условиях неопределенности. Минск: Технология, 1998. 150 с.

17. *Berry L.* Relationship marketing. In *Emerging Perspectives on Services Marketing*. American Marketing Association. Chicago. 2010. P. 25–28.

18. *Grünroos C.* A service quality model and its marketing implications // *European Journal of Marketing*. 1991. № 4. P. 36–44.

19. *Parasuraman A., Berry L., Zeithaml V.* SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality // *Journal of Retailing*. 2007. Vol. 69. P. 12–40.

20. *Parasuraman A., Zeithaml V. & Berry L.* A conceptual model of service quality and its implications for future research // *Journal of Marketing*. 2009. Vol. 49 (Fall). P. 41–50.

Finance and credit
ISSN 2311-8709 (Online)
ISSN 2071-4688 (Print)

Banking

THE SYSTEM OF ASSESSING THE QUALITY OF SERVICE AND SALES IN BANKING INSTITUTIONS

Galina A. KRISHTAL'

Abstract

Importance The transition to market economy fundamentally changes the substance of banks' activities. The issues of banking service efficiency increase and quality improvement, the use of modern management techniques and product mix expansion become particularly important. Banking service quality control is one of the main tools of the quality management system. The article highlights major challenges of the comprehensive expert assessment of banking service quality, identifies all aspects that have an impact on customer satisfaction and supply of objective up-to-date information to bank management.

Objectives The purpose of the article is to define the concepts of service and sales quality, to make a comparative analysis of quality management systems, and provide recommendations on service and sales quality improvement in banking institutions.

Methods In the paper, using econometric techniques, I have analyzed various aspects of bank management as it pertains to control and assessment of customer service quality, identified the most effective quality management systems of banking products and services sale.

Results The problems of assessing the quality of banking products and services have been discussed in the works of famous scientists like R. Ackoff, I. Ansoff,

H. Bolt, Witte, E. Dihtl, P. Drucker, B. King, F. Kotler, E. Koflan, D. Lehmann, M. Sullivan, G. Stewart, L. Stern, D. Evans, and others. However, these problems are so complex and multi-faceted, that not all of them have been studied quite extensively. One of these problems is to improve the quality of care and further management in banks. It is necessary to use international experience for further development of the banking services market under present conditions. The main areas of the development include awareness of the transition of competitive relations to a qualitatively new and other than price level, and willingness to apply new methods to improve the quality of banking services. The specifics of service quality in banking institutions require in-depth and systematic study and developing ways for improvement.

Conclusions and Relevance The results of the study include the following findings and areas of further work to improve the quality of banks' customer service: (1) regular monitoring the quality of customer service using tools like Market Survey and Mystery Shopping; (2) constant customer focus, because banking institutions depend on their customers and, therefore, should understand current and future customer needs, meet customer requirements and strive to exceed their expectations; (3) at the present stage of customer service improvement, banks need to develop a system of indicators that logically reflects the entire life cycle of the customer – bank relation in the context of service provision. These indicators include a sales quality factor reflecting the level of quality promotion of banking services; a quality factor of support to the customer reflecting how easy the customer can use the service; a quality factor of the lender reflecting the economic efficiency of the bank from the sale of services. These coefficients enable to determine the current quality of banking services and help to improve them.

Keywords: bank, quality, service, sales, service delivery, customer

References

1. Aksen' A.V. *Rangovye korrelyatsii v tovarovedenii* [Rank correlations in commodity science]. Minsk, BSEU Publ., 1993, 39 p.
2. Volod'ko L.P. *Otsenka kachestva bankovskikh informatsionnykh tekhnologii: metody i metodiki* [Assessing the quality of bank information technologies: methods and techniques]. Minsk, Misanta Publ., 2008, 236 p.
3. Bondarenko A.F. Banking services quality management. Available at: <http://www.dspace.uabs.edu.ua>.
4. Vasil'kov V.G. Organizational and production support of quality and competition of products. Available at: <http://vsau.vin.ua>.
5. Gerasimova E.B. *Fenomenologiya analiza finansovoi ustoychivosti kreditnoi organizatsii* [Phenomenology of the analysis of a credit organization's financial stability]. Moscow, Finansy i statistika Publ., 2006, 392 p.
6. George S., Weimerskirch A. *Vseobshchee upravlenie kachestvom* [Total Quality Management: Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Companies]. Moscow, Viktoriya plus Publ., 2002, 256 p.
7. Kofman A., Khil Alukha Kh. *Vvedenie teorii nechetkikh mnozhestv v upravlenii predpriyatiyami* [Introduction of the Theory of Fuzzy Sets in the Management of Enterprises]. Minsk, Vysshaya shkola Publ., 1992, 224 p.
8. Leonenkov A.V. *Nechetkoe modelirovanie v srede MATLAB i fuzzy TECH* [Fuzzy modeling in the MATLAB and fuzzy TECH environment]. St. Petersburg, BKhB-Peterburg Publ., 2003, 736 p.
9. Novatorov E. Kak izmerit' kachestvo bankovskikh uslug [How to measure the quality of banking services]. *Bankovskie uslugi = Banking services*, 2001, no. 11, pp. 8–12.
10. Novatorov E.V. Spetsifika i osobennosti audita marketinga uslug [Specifics and features of the marketing services audit]. *Marketing i marketingovye issledovaniya v Rossii = Marketing and market research in Russia*, 2001, no. 34, pp. 50–59.
11. Nikonova I.A., Shamgunov R.N. *Strategiya i stoimost' kommercheskogo banka* [A strategy and value of a commercial bank]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2007, 304 p.
12. Smilyanets V. *Otdel'nye voprosy upravleniya kachestvom bankovskikh uslug* [Some issues of quality management of banking services]. Available at: <http://intkonf.org>. (In Russ.)
13. Stevenson W.J. *Upravlenie proizvodstvom* [Production and Operations Management]. Moscow, Laboratoriya bazovykh znaniy, BINOM Publ., 1998, 928 p.
14. Sinkey J. *Finansovyi menedzhment v kommercheskom banke i v industrii finansovykh uslug* [Commercial Bank Financial Management in the Financial-Services Industry]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2007, 1018 p.

15. Hacksever K., Render B., Rassel R., Merdik R. *Upravlenie i organizatsiya v sfere uslug* [Management and Organization in the Service Sector]. St. Petersburg, Piter Publ., 2002, 752 p.

16. Gil-Lafuente A.M. *Finansovyi analiz v usloviyakh neopredelennosti* [Fuzzy Logic in Financial Analysis]. Minsk, Tekhnologiya Publ., 1998, 150 p.

17. Berry L. Relationship marketing. In: *Emerging Perspectives on Services Marketing*. American Marketing Association, Chicago, 2010, pp. 25–28.

18. Grünroos C. A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 1991, no. 4, pp. 36–44.

19. Parasuraman A., Berry L., Zeithaml V. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 2007, vol. 69, pp. 12–40.

20. Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 2009, vol. 49, pp. 41–50.

Galina A. KRISHTAL'

Interregional Academy of Personnel Management,
Kiev, Ukraine
kconfer@ukr.net