

## ОСНОВНІ КОМПОНЕНТИ СИСТЕМИ ЯКІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ БАНКІВ

*У статті визначено та детально проаналізовано основні компоненти, що забезпечують якісне обслуговування клієнтів банків, а також розроблено рекомендації з запровадження стандартів щодо кожної з компонент якості та процедури їх підтримання на необхідному рівні.*

**Ключові слова:** банківська система, якість обслуговування, стандарти якості, компоненти якості.

**Вступ.** На сучасному етапі розвитку банківської системи країни можна стверджувати, що стадія її екстенсивного розвитку майже закінчена, тобто наближення неелектронних банківських послуг до клієнта (відкриття нових точок продажів) майже повсюдно досягло насичення. Нині на ринку банківських послуг країни склалася класична ринкова ситуація, коли пропозиція перевищує попит, і тому основна боротьба за клієнта в наш час точиться вже не так на «полі кількості точок продажів» банківських продуктів, як значною мірою на «полі якості продажів». Це бачимо навіть у тих помітних частках ринку, які мають невеликі банки з мережею у кілька десятків точок продажів: автокредитування, іпотека, роздрібні кредити тощо. Кожен із цих невеликих банків має в своїй ніші переваги перед конкурентами не стільки в наявності певних продуктів або їхній ціні, скільки в їхній якості, оскільки відомо [1–3], що за умов якісного сервісу більше половини клієнтів готові платити за аналогічний товар навіть на 10 % більше. Класичні постулати теорії маркетингу [1–3] стверджують, що під час продажу кожен товар набуває або втрачає додаткову віртуальну вартість, яка визначається рівнем чи якістю обслуговування, тому вказані банки з невеликими мережами створюють таку додаткову вартість, тим самим привертаючи до себе нових клієнтів. Таким чином, у ринкових умовах в боротьбі за клієнта основною «зброєю» стає якість у всіх її множинних проявах.

Як у теорії, так і на практиці якісного обслуговування відправною стрижневою позицією є сам клієнт, тобто той, хто оцінить вашу якість, порівняє її з якістю конкурентів і винесе свій «вирок». За Дж. Коломбо, «Обслуговування – це те, що про нього думають наші клієнти» [4]. Саме для утримання наявних та залучення нових клієнтів до всіх цільових сегментів банку необхідно створювати систему управління якістю, яка має бути саме системою, тобто мати цілком

певну структуру, вимірні показники, управлятися певними сигналами, постійно розвиватися, відгукуватися на вимоги ринку тощо [5–10].

Незважаючи на те, що проблемами якості займалася значна кількість західних й українських вчених та практиків, деякі з них потребують уточнення або поглибленого дослідження. Насамперед це стосується проблем управління якістю обслуговування в українських банках.

Відповідно мета роботи – розробка концептуального підходу щодо розуміння та використання поняття якості обслуговування клієнтів в українських банках. Для досягнення зазначеної мети необхідно розв'язати такі завдання: дослідити та визначити повний набір складових якості, або компонент якості обслуговування клієнтів саме для банківської системи; розробити практичні рекомендації щодо підвищення рівня якості до необхідних стандартів.

**Отримані результати.** Кожен клієнт, перш ніж піти до певного банку, має визначені потреби і деякі очікування стосовно того, що він може отримати від спілкування та взаємодії з працівниками банку. Якщо потреби та очікування клієнта повністю задоволені або й навіть перевищені після відвідування банку, то говорять, що є *якісне обслуговування клієнта* (ЯОК). Якщо ні, то потрібний рівень якості у цьому банку ще не досягнутий.

Для того, щоб його досягти, необхідно розуміти які з компонентів якості ще не «дотягують» до необхідного рівня, а які вже цілком відповідають очікуванням клієнтів. Тобто ЯОК слід розглядати як достатньо широке поняття, що випробовується щоразу в процесі відносин між клієнтом і продавцем.

Сьогодні існує достатня кількість авторських розробок та адаптувань класичних підходів (наприклад [11; 12]) щодо управління якістю обслуговування у банківському бізнесі. Але в них мова йде тільки про окремі складові цієї якості. Ми пропонуємо розкласти поняття ЯОК на окремі,

притаманні лише банківському бізнесу, компоненти, які вичерпно характеризуватимуть ЯОК (як сонячне світло повністю розкладається на 7 кольорів веселки) (див. рис. 1). Запропонований нижче склад компонент ЯОК, на нашу думку, достатньо повний й охоплює всі сторони та аспекти якості банківського бізнесу:

1. Місткість та адресність «продуктового кошика» (для кожного сегмента клієнтів свій достатньо повний набір продуктів / послуг).
2. Якість продуктів / послуг (оптимальні для клієнтів технологія і тривалість самого процесу продажу).
3. Кваліфікація і толерантність персоналу.
4. Рівень персоналізації обслуговування.
5. Зручність місця розташування установ банку.
6. Впізнаний зовнішній і зручний для клієнтів внутрішній стиль (дизайн) установ банку.
7. Зручний для клієнтів графік роботи установ банку.
8. Оптимальне наповнення та розміщення інформації у фронт-офісах (стіни, стенди, вікна, робочі місця тощо).
9. Фірмовий зовнішній вигляд персоналу установ банку (фронт-офіси).
10. Доступна і зручна для клієнтів система звернень / скарг.

Незважаючи на, здавалося б, досить різні за змістом поняття з галузі обслуговування клієнтів, всі вказані компоненти ЯОК досить сильно пов'язані між собою. Наприклад, якісні продукти і місткий продуктово-кошик неможливі без кваліфікованого персоналу, який їх продає, оскільки без останнього клієнт не зможе навіть дізнатися, що такі продукти є. Або, приміром, неможливо уявити підвищений попит на банківські продукти у відділенні, розташованого де-небудь у закутку тісного незатишного приміщення, яке працює, як і коли йому заманеться.

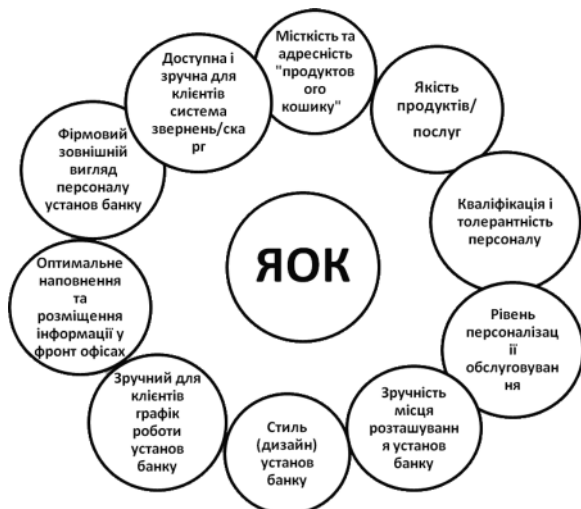


Рис. 1. Веселка якості обслуговування клієнтів (ЯОК)

Кожна із зазначених вище компонент ЯОК сама по собі досить змістовна і важлива, про що йтиметься нижче, однак, діючи разом, вони створюють сильний синергетичний ефект, що і дає ту відому додаткову вартість, яку дуже цінують клієнти і яка надає банку вагомі конкурентні переваги на ринку.

Детально проаналізуємо кожну компоненту ЯОК окремо і визначимо можливі стандарти для них. Першою розглянемо таку важливу компоненту якості, як: *місткість та адресність «продуктового кошика»*. Яким має бути набір продуктів і послуг, щоб виправдати очікування клієнтів? Як мінімум не менший, ніж у банків / відділень конкурентів. Кількість «продуктових кошиків» має відповідати кількості сегментів клієнтів, які банк вважає своїми діючими або потенційними сегментами. Асортимент «продуктового кошика» для кожного сегмента має бути максимально адаптований до потреб клієнтів. Крім цього, для реалізації техніки ефективних продажів, яка останнім часом стає здобутком не тільки лідерів на банківському ринку, слід застосовувати пакетування продуктів усередині кошика (тобто об'єднання у зв'язані групи).

Введення стандартного асортименту або стандартного «продуктового кошика» для кожного сегмента клієнтів потребує високого рівня технологічності продажів і відповідного рівня кваліфікації продавців, які повинні добре знати сильні та слабкі сторони всіх стандартних продуктів порівняно з аналогічними продуктами конкурентів, вміти їх активно пакетно продавати. До речі, правила ціноутворення можуть бути прив'язані або до сегмента клієнтів (відповідного «кошику»), або до пакета.

Іншою важливою компонентою є безпосередньо *якість продуктів / послуг* (оптимальні для клієнтів технологія і тривалість самого процесу продажу). В теорії та практиці ефективних продажів відомо, що серед головних причин переходу клієнтів до іншого банку на другому місці (після так званого людського фактора) стоїть якість банківських продуктів / послуг. Тому це одна з найбільш принципових компонент ЯОК. Якість банківських продуктів / послуг значною мірою залежить від:

- рівня оптимізації і структуризації бізнес-процесів і процедур усередині самого банку;
- якості електронних технологій, що їх використовує банк;
- рівня кваліфікації та потужності підрозділу ІТ у банку;
- кваліфікації персоналу.

Саме за компонентою якості продуктів / послуг банки найчастіше прагнуть мати явні переваги перед конкурентами. Тут діє головний принцип: бережемо час і нерви клієнта. Тому,

по-перше, вимагаємо від клієнта мінімальну кількість документів (якщо якась інформація щодо клієнта є в інформаційній базі банку, освіжаємо і використовуємо її). По-друге, досягаємо мінімальної тривалості самого процесу продажу продукту, без втрати якості.

Природно, що формулювання стандартів якості для кожного банківського продукту за цією компонентою ЯОК може бути зведене, наприклад, до двох параметрів: мінімального пакета документів, необхідних від клієнта для продажу, і стандарту тривалості самого процесу продажу / прийняття рішення. Якими їм бути – підкаже найкращий конкурент.

Також достатньо важливою компонентою є *кваліфікація і толерантність персоналу*. З практики ефективних продажів відомо, що клієнти купують у тих, хто цього заслуговує, тобто фактор особистості продавця має вирішальну вагу у продажу (до 50 %). Дійсно, ні якість, ні властивості самого продукту, ні навіть його ціна самостійно не мають такого великого значення у продажу, як людський фактор. Тому, як уже було згадано, за статистикою у двох третинах випадків людський фактор (тобто погане ставлення до клієнта) є головною причиною переходу клієнтів до іншого банку.

Враховуючи все це, час і гроші, які банк витратить на навчання персоналу фронт-офісів (продавців), який досконало знає свої продукти, передові техніки продаж і всі премудрості встановлення комунікацій і якісного обслуговування клієнтів, відплатяться стократно. У цій компоненті ЯОК стандарти обов'язкові, регулярне навчання і тестування продавців за стандартними програмами (тренінги й атестації за продуктами, техніки продажів, комунікації тощо). Тільки успішне тестування має бути своєрідним «допуском» продавця до роботи з клієнтом. Відповідність стандартам тут можна контролювати, наприклад, методом анонімного покупця або дослідженням задоволеності і лояльності клієнтів банку. Враховуючи велику кількість навчань і тренінгів, для об'єктивної оцінки та контролю рівня підготовки продавців, протягом усього часу його роботи, доцільно запровадити персональні атестаційні книжки для продавців (аналог залікової книжки студента), до яких записуватимуть усі пройдені тренінги, навчання та оцінки. Рівень оцінок може стати важливим чинником для кар'єрного зростання.

*Рівень персоналізації обслуговування* як компоненти ЯОК та як самостійний об'єкт з'явився порівняно недавно. Він пов'язаний з емоційними потребами клієнта бути єдиним у своєму роді, бути одразу поміченим й отримати максимально можливу толерантність і конфіденцій-

ність у спілкуванні з персоналом банку. Зазначені потреби клієнтів банки можуть задовольнити, по-перше, правильно зонувавши операційні зали, йдеться про створення максимально ізольованих робочих місць для продавців (щоби спілкування клієнта і продавця не чули сторонні), комфортабельні місця очікування для клієнтів, забезпечивши толерантні процедури управління чергою. По-друге, слід створити колл-центри з операторами, добре навченими вибудовувати правильну комунікацію з будь-яким клієнтом. По-третє, клієнтам VIP-категорії треба надати спеціальні приміщення для обслуговування з підвищеним рівнем комфорту та конфіденційності, тому що продавець банківських продуктів для VIPів, по суті, діє як «фінансовий лікар», оскільки знає закрити для всіх інформацію про «стан здоров'я його грошей», як звичайний лікар інформацію про стан здоров'я пацієнта. Звісно, що стандарти для цієї компоненти ЯОК перетинатимуться зі стандартами для компонент № 3, 5 та № 6, однак, вона, на нашу думку, є самостійною компонентою за ступенем її важливості в ЯОК.

Важливою компонентою ЯОК є також *зручність місця розташування установ банку для клієнтів*. Дійсно, місце розташування банку свідчить про його солідності, якість його клієнтів і ставлення банку до клієнтів. Головні вулиці міста або густонаселеного району, місця високої бізнес-активності та щільності людського потоку (так звані червоні лінії міст), це правильні місця для створення універсальних точок продажу банківських продуктів для всіх сегментів клієнтів. Спеціалізовані точки продажу «заточені» під певних клієнтів можуть, створюватися і поза червоними лініями, якщо це економічно доцільно.

У справі створення нових точок продажу в умовах, коли ринок уже майже насичений ними, принципове значення має сила або міць бренду банку. Якщо вона є, то можна заходити навіть на висококонкурентний ринок й отримати там свою частку, відібравши частину у конкурентів, за аналогією з ринком автомобілів, коли відомий бренд завжди отримує свою частку. Стандарти за цією компонентою очевидні, вони визначаються брендом банку та основними сегментами його клієнтів.

Наступна компонента ЯОК – *впізнаваний зовнішній і зручний для клієнтів внутрішній стиль (дизайн) установ банку*. Солідний банк із солідним брендом повинен мати, по-перше, впізнавані зовні приміщення. Тут все важливо: сам екстер'єр приміщення, його основний колір, вивіска, вікна, двері, банери, покажчики. Їхній легко впізнаваний стандартний вигляд є очевидною конкурентною перевагою, тому вироблення від-

повідних стандартів – справа профільних фахівців, які виробляють такі стандарти для банку.

По-друге, приміщення мають бути зручний та ергономічними і для клієнта, і для персоналу. Стандартизації тут також підлягає все: зонування приміщення, його дизайн, пропорції відкритих і закритих для клієнта місць, основні кольори, розташування робочих місць, перегородок (де вони потрібні), стендів, вивісок, покажчиків, ліній і місць очікування клієнтів тощо.

Стандартними мають бути меблі, як для робочих місць, так і для клієнтів. Усі ці стандарти також розробляють відповідні фахівці на замовлення і спеціально для конкретного банку. Прив'язка цих стандартів за цією компонентою до місця (конкретного приміщення в будь-якому регіоні країни) має робитися централізовано з головного офісу банку.

*Зручність графіка роботи установ банку* також є однією з важливих складових ЯОК. Стандартизація в цьому випадку не просто виправдана, вона прямим чином впливає на обсяги продажів та імідж банку. У солідного банку універсальні відділення та операційні офіси філій по всій країні повинні мати єдиний графік роботи, без перерви на обід. Ця проста формула потребує для своєї реалізації значних витрат і часу, проте вони окупляться додатковими доходами від вдячних клієнтів. Тривалість роботи установ банку з клієнтом не повинна бути перевагою основних конкурентів, тому важливо, щоб графік роботи установ банку зі своїми клієнтами був принаймні не гірше, ніж у конкурентів.

Ще одна компонента якості – *оптимальне наповнення та розміщення інформації у фронт-офісах* (стіни, стенди, вікна, робочі місця тощо). Візуалізація інформації про продукти, послуги та акції банку в його приміщеннях досягає максимального ефекту, коли вона базується на законах зорового сприйняття, законах ефективної реклами й органічно вплітається в загальний дизайн. Стандарти за цією компонентою ЯОК потребують ретельного опрацювання профільними спеціалістами, причому на етапі реалізації шостої компоненти, коли визначається впізнаваний зовнішній і зручний для клієнтів внутрішній стиль (дизайн) установ банку.

Крім суто рекламної продукції усіх видів, розміщеної у правильних місцях, установи банку повинні мати стандартний перелік документів (тарифи, курси валют і т. д.) у зонах роботи з клієнтами усіх фахівців установи. Частина обов'язкових стандартних документів має бути у начальника установи, який зобов'язаний їх надати на вимогу клієнтів (наприклад, копія положення про відділення, оригінал довіреності, порямок здійснення ідентифікації клієнтів тощо).

*Фірмовий зовнішній вигляд персоналу фронт-офісів* є також однією з необхідних складових ЯОК. Навіщо це потрібно? Є проста відповідь соціальних психологів: уніформа (повна або часткова) у будь-яких її проявах сприяє більшій психологічній довірі клієнта і задоволенню його очікувань (особливо підвищених). Діапазон стандартизації тут широкий, від фірмових краваток та шийних косинок до часткового або повного фірмового одягу продавців.

*Доступна і зручна для клієнтів система звернень / скарг* також сприяє якісному обслуговуванню клієнтів. Банк, який не просто декларує турботу про клієнта, а дійсно будує з ним довготривалі партнерські відносини на основі високого рівня ЯОК, має надати клієнтові просту і зручну можливість звернутися до керівництва банку з приводу згоди / незгоди з будь-чим у цій установі або з приводу відповідності / невідповідності, на його думку, обслуговування, і того, що він очікує від банку. Така можливість, надана самим банком, здебільшого свідчитиме про його партнерське ставлення до клієнтів, аніж гучні декларації про повагу до клієнтів.

Крім того, в системі ЯОК скарги / звернення клієнтів відіграють ще одну дуже важливу роль. Вони є засобом зворотного зв'язку з клієнтом з приводу якості обслуговування, тобто фактично дають додаткову інформацію для його оцінки. Оскільки банк зацікавлений отримати якомога більший обсяг інформації про себе від клієнтів, створення доступної багатоканальної (наприклад, кол-центр, інтернет-сайт тощо), безплатної для клієнта системи отримання та обробки такої інформації (скарги / звернень) є обов'язковою умовою і повноцінною компонентою ЯОК.

Якими мають бути стандарти компонент ЯОК найкраще, очевидно, знають клієнт і лідери за якістю на ринку. Як банку отримати це знання в систематизованому вигляді – відомо. По-перше, є незалежні маркетингові дослідження спеціалізованих кампаній про сприйняття клієнтами якості обслуговування банком. І, по-друге, є так званий бенчмаркінг, тобто порівняльне маркетингове дослідження, в цьому випадку рівня ЯОК, з відповідним рівнем у лідерів ринку. Глибина, а тому, відповідно, тривалість і ціна таких досліджень залежатимуть від масштабності постановки завдання для незалежних маркетологів. Зазначені вище загальноновизнані маркетингові методи, як правило, дають необхідний обсяг вихідної інформації для розробки відповідних стандартів практично для всіх компонент ЯОК.

Як відомо, є й інший, альтернативний шлях отримання вихідної інформації. Він полягає в отриманні експертних оцінок про компоненти

ЯОК не від клієнтів та конкурентів, а від персоналу банку, так званих внутрішніх експертів.

Очевидно, що хоч другий шлях практично безвитратний, проте він має певні вади в рівні достовірності отриманої інформації. На практиці можна використовувати комбінацію двох зазначених шляхів. Крім того, слід врахувати, що в кожного банку є свої особливості, свої сегменти клієнтів, певний досягнутий рівень ЯОК, певні фінансові можливості, тому рівень стандартів банків сьогодні варіюється в досить широкому діапазоні.

**Висновок.** Проведене дослідження та аналіз основних компонентів якісного обслуговування клієнтів банку засвідчили, що досягнення високого конкурентного рівня обслуговування в цілому вимагає вироблення та впровадження відповідних високих стандартів за кожного з визначених компонентів. Стандарти мають відповідати,

а краще – випереджати очікування основної маси клієнтів банку. Зрозуміло, що для їх досягнення всіма установами банку необхідно буде реалізувати достатньо витратну програму (можливо, поетапно, не за один рік), залежно від наявного рівня якості обслуговування клієнтів.

Крім того, стандарти компонентів якості вимагають постійної їх підтримки і своєчасного перегляду. Для цього слід розробити відповідні процедури контролю і оцінки стану, як кожної компоненти якості окремо, так і в цілому рівня якості обслуговування клієнтів для кожної точки продажу. А в бюджеті банку має щорічно закладатися відповідна стаття витрат на якість, оскільки відомо, що, наприклад, роздрібні торговельні мережі в країнах з розвинутою ринковою економікою щорічно витрачають від 2 % до 5 % річного обороту на підтримку стандартів якості своєї конкурентоспроможності на ринку.

### Список літератури

1. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М. : Издательский дом Вильямс, 2007 — 656 с.
2. Флеминг Д. Управление качеством услуг. Метод Human Sigma / Д. Флеминг, Д. Асплунд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 218 с.
3. Лавлок К. Маркетинг услуг : персонал, технология, стратегия / К. Лавлок. – М. : Издательский дом Вильямс, 2005. – 1008 с.
4. Коломбо Д. Сразитесь клиента заботой наповал / Д. Коломбо. – М. : Феникс, 2006. – 240 с.
5. Исаев Р. А. Бизнес-инжиниринг и управление в коммерческом банке / Р. А. Исаев. – М. : ГОЛЮС-ПРЕСС, 2009. – 318 с.
6. Исаев Р. А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг / Р. А. Исаев. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 400 с.
7. Лютий І. О. Банківський маркетинг / І. О. Лютий, О. О. Солodka. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 776 с.
8. Новаторов Э. В. Методика оценки качества банковских услуг // Практический маркетинг. – 2001. – № 10. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/practical/2001-10/02.shtml>. – Название с экрана.
9. Новаторов Э. В. Методы измерения качества банковских услуг / Э. В. Новаторов // Банковское дело. – 2010. – Т. 7. – № 199. – С. 63–67.
10. Новаторов Э. В. Модификация и эмпирическая проверка методики измерения качества услуг SERVQUAL применительно к банковским услугам / Э. В. Новаторов, В. Д. Новицкая // Маркетинг в сфере финансовых и страховых услуг. – 2012. – № 1 (01). – С. 22–34.
11. Бондаренко А. Ф. Управління якістю банківських послуг / А. Ф. Бондаренко, К. М. Бистрицька ; ДВНЗ «УАБС НБУ» ; Вісник Української академії банківської справи НБУ. – 2005. – № 2. – С. 55–60. – Режим доступу: <http://dspace.uabs.edu.ua/handle/123456789/676>. – Назва з екрана.
12. Кобьёлл К. Искренний сервис / К. Кобьёлл. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 194 с.

*V. Tokarchuk*

## MAJOR COMPONENTS OF QUALITY CUSTOMER SERVICE BANKS

*The paper identified and analyzed key components that provide high quality customer service banks and develop recommendations to implement standards for each component of quality procedures and maintaining them at the required level.*

**Keywords:** banking, service quality, quality standards, the components of the quality.

*Матеріал надійшов 03.04.2012*