



Исследование качества обслуживания и продаж в банках Республики Узбекистан

бизнес и агрокредитование

Business & Finance Consulting

9 ноября 2021 г.

Введение Методология Подходы

Причины выбора сегмента и направления исследования

Выбор сегмента

**Микро-, малый и
средний бизнес (ММСБ)**

**Сельскохозяйственная
деятельность**

- Перспективный сегмент, развитие и рост которого влияет на рост национальной экономики Узбекистана и ВВП
- Представляют особый интерес для государственных и коммерческих банков
- Являются целью программ международных компаний, доноров и банков развития
- Поддерживаются государственными программами ЦБУ, отраслевыми министерствами Республики Узбекистан

Компоненты оценки

Персонал

└ **Продукт**

└ **Процесс**

Персонал	Продукт	Процесс
Общая компетенция	Линейка продуктовых предложений	Документальные требования
Уровень выявления потребностей клиента	Соответствие предложенного продукта	Залоговые требования
Качество продаж и обслуживания	Прозрачность и гибкость условий продукта	Этапы оформления кредита
Наличие/качество кросс-продаж	Продуктовые пакеты и связанные продукты	Степень вовлеченности клиента в процесс
Соответствие внутрибанковским стандартам	Дополнительные небанковские сервисы	Прогнозная длительность кредитного цикла

Тайный покупатель и профиль клиента

Исследование качества обслуживания и продаж осуществлялось методом «**тайного покупателя**». Роль клиента выполнял консультант *Business & Finance Consulting* в сфере бизнес- и агрокредитования с периодическим сопровождением сотрудника Центрального банка Узбекистана

<i>Бизнес-клиент</i>	Профиль клиента	<i>Агроклиент</i>
Торговля строительными материалами	<i>Вид деятельности</i>	Овощеводство и разведение крупного рогатого скота
Юридическое лицо или предприниматель	<i>Тип хозяйственного субъекта</i>	Фермер, фермерское хозяйство
< UZS 2 млрд	<i>Оборот (выручка) за 2020 год</i>	< UZS 500 млн
Кредит UZS 400 млн был успешно погашен	<i>Кредитная история в банках</i>	Отсутствует
≈UZS 500 млн	<i>Запрашиваемая сумма кредита</i>	≈UZS 200 миллионов
Пополнение товарных остатков	<i>Цель 1 (оборотный капитал)</i>	Текущие расходы для посевной кампании
Ремонт/строительство помещения склада	<i>Цель 2 (основные активы)</i>	Приобретение дойных коров
Жилой дом, склад, товары, автотранспорт, поручительство партнера	<i>Возможное обеспечение</i>	Жилой дом, земля, скот, поручительство члена семьи

Банки-участники исследования



Регион →	Банк ↓	Ташкент	Андижан	Самарканд	Фергана	Кол-во визитов	Андижан	Самарканд и/или Ургут	Фергана	Хоразм и/или Урганч	Кол-во визитов	Всего визитов
		Бизнес-профиль клиента					Агропрофиль клиента					
1	Hamkorbank	+	+		+	4	+	+		+	3	7
2	Ipaq Yuli	+	+	+	+	4	+	+	+		3	7
3	Uzpromstroybank	+	+	+	+	5				+	0	5
4	NBU	+	+	+	+	5				+	0	5
5	Agrobank					0	+	+	+	+	6	6
6	Xalq Banki	+		+	+	3	+	+		+	5	8
7	Kapital Bank	+	+	+	+	5				+	0	5
8	Ipoteka Bank	+	+		+	4	+	+		+	3	7
9	Turon Bank	+	+	+	+	5				+	0	5
10	Asaka Bank	+	+	+	+	5				+	0	5
11	Microcredit Bank					0	+	+	+	+	6	6
Всего						40					26	66

Методология оценки

Оценка восприятия клиентом коммуникации с персоналом банка на основе баллов

Негативно ←→ Положительно



ДА

или

НЕТ

Критерии оцениваются на основе факта их выполнения («да») или невыполнения («нет») специалистом банка

Индикаторов

Субъективная модель

20

Модель клиентского восприятия

Критериев

26

Модель соответствия критериев

Объективная модель

Модель сравнения условий

10

Условий

Внутрибанковский анализ (кросс-филиальный)



Сравнение условий продуктов и процессов

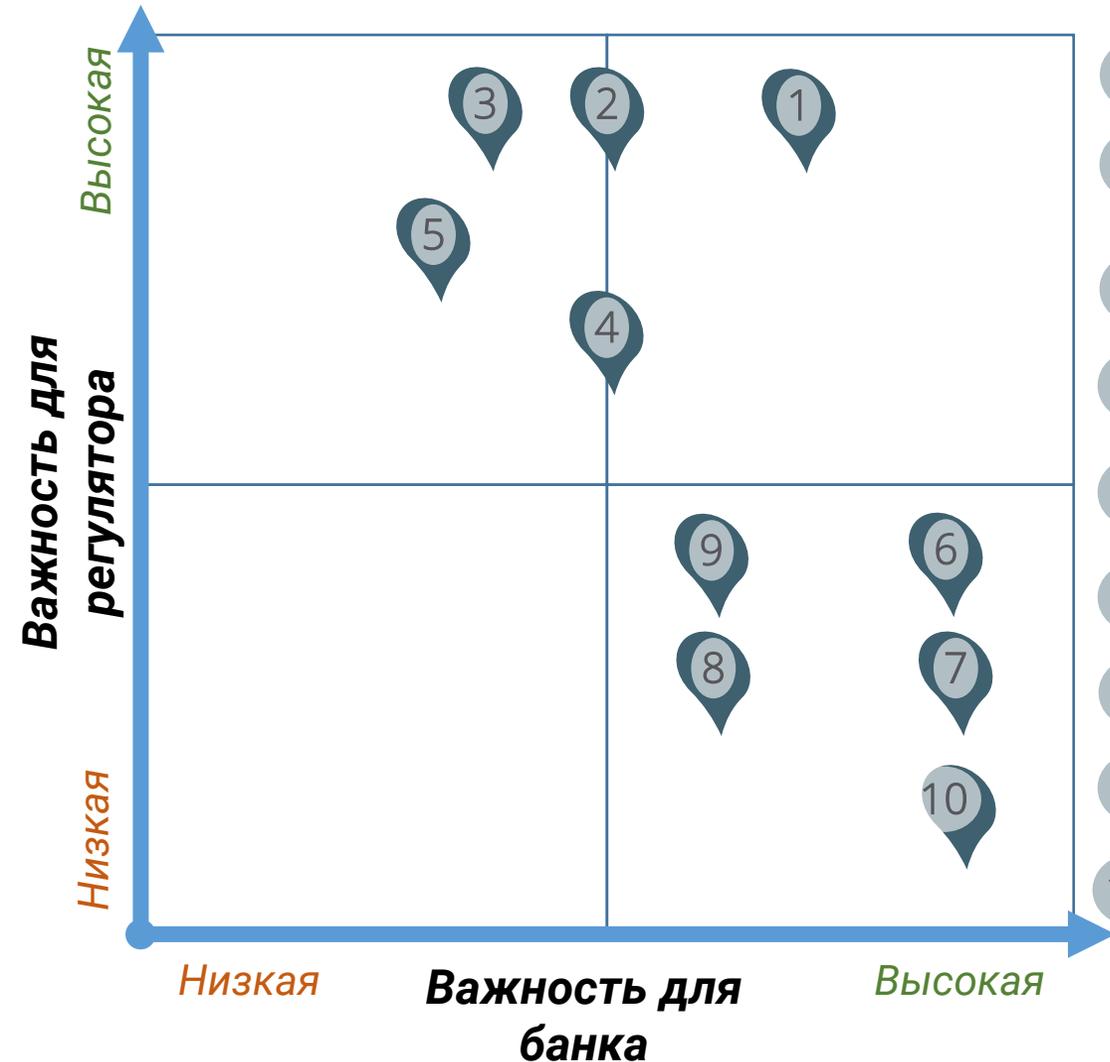
Секторный анализ (кросс-банковский)



Результаты

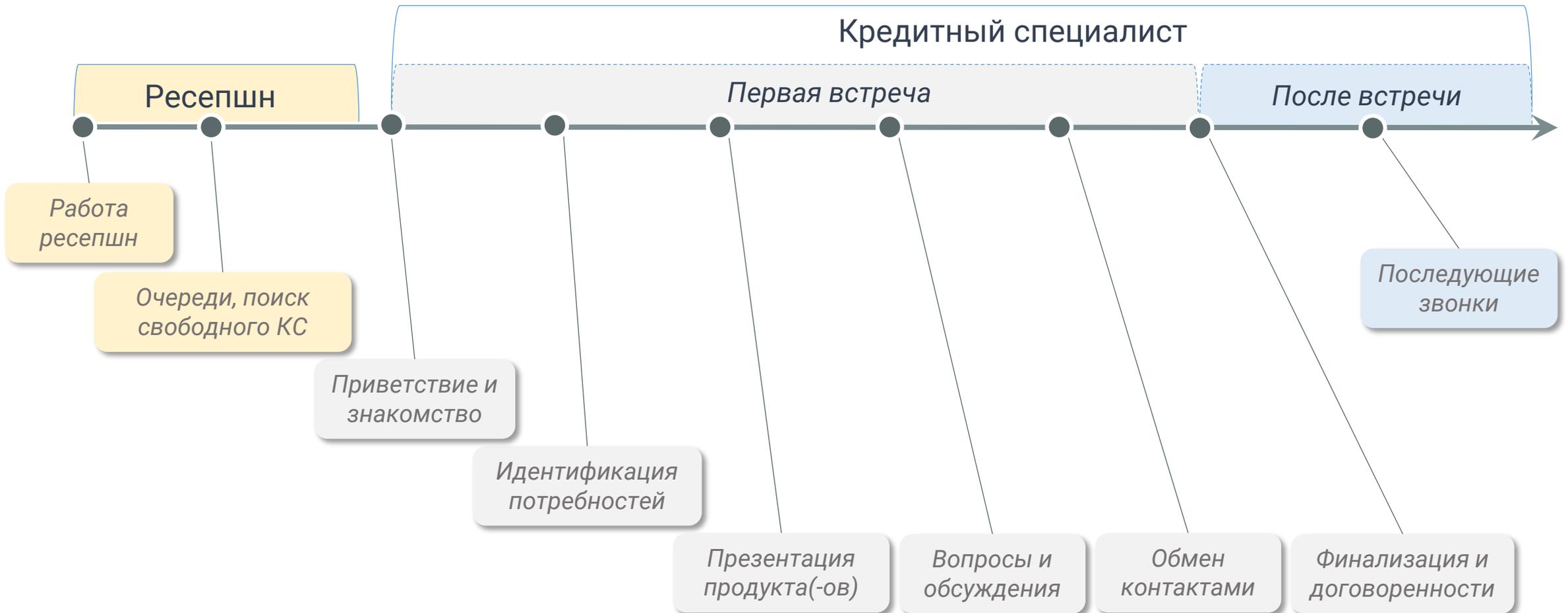
Приоритетность результатов для участников исследования

Матрица приоритетности

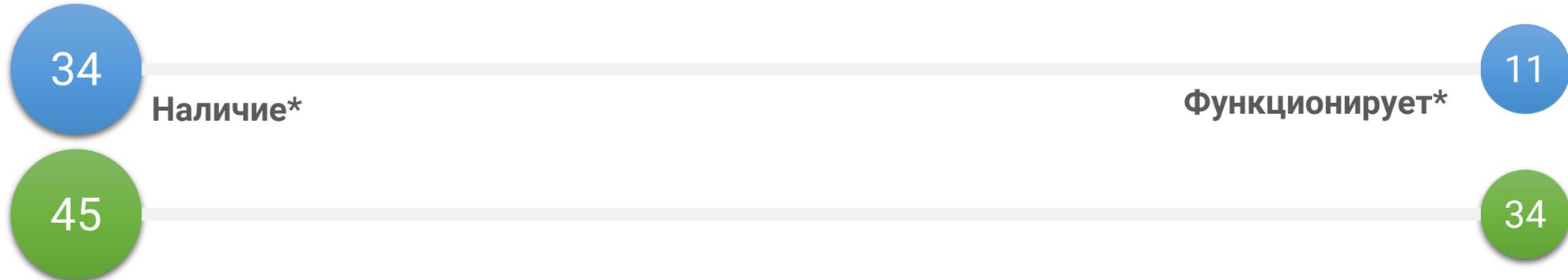


- 1 Вежливость и компетентность сотрудников **в целом**
- 2 Готовность и желание банков кредитовать определенный сегмент
- 3 Условия продуктового предложения, залоговые требования, процентные ставки, критерии для заёмщиков
- 4 Предложения некредитных продуктов
- 5 Скорость обработки заявки клиента, принятия решений, выдачи средств
- 6 Качество и эффективность продаж
- 7 Стандартизация (единство) продуктов, подходов, условий
- 8 Наличие перекрестных продаж альтернативных продуктов
- 9 Осуществление послепродажной коммуникации (follow-up) с клиентом
- 10 Компетентность **конкретного** персонала

Оценка качества обслуживания на основе консультации



Электронная очередь



Ресепшн для встречи клиентов

* Количество филиалов с доступными опциями из 66 посещенных

* Данные могут иметь отклонения из-за определения кредитного специалиста без необходимости помощи прочих сотрудников

Выборочные наблюдения

В филиале не было ресепшн и указательных табличек на дверях кабинетов. Было сложно найти кредитного специалиста.

Вход в банк закрыт. Охранник принимает решение, кого пускать, а кого нет, и проводит первоначальный опрос клиента.

Ресепшн предоставил электронный номер. После долгого ожидания, сотрудница ресепшн сообщила, что специалисты «обычно не включают табло».

Первый контакт с кредитным специалистом



31%

специалистов **представились в начале консультации**. В 2/3 случаев «клиенту» приходилось спрашивать имя сотрудника в течение или даже конце консультации.

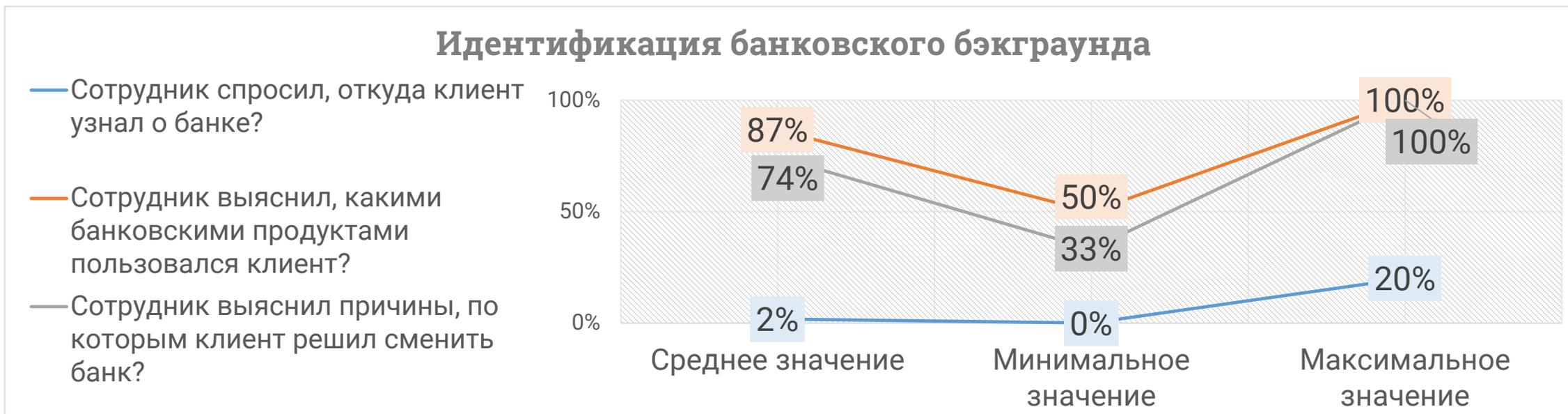
39%

сотрудников **спросили имя клиента**. Когда специалист не узнавал имя клиента, качество консультации (по другим индикаторам) было ниже среднего.

78%

сотрудников спросили, **обслуживался ли клиент в этом банке ранее**. Отсутствие данной информации может быть критичным, поскольку:

- специалист предоставляет информацию/предлагает продукты, которые не актуальны для клиента;
- **может быть причиной мошенничества** со стороны клиента



- 2%** сотрудников выясняли, как клиент узнал о продуктах банка. Данный вопрос является фундаментальным для определения эффективности работы каналов продаж.
- 87%** специалистов задали вопрос о том, какими продуктами пользуется/пользовался клиент в других банках. В ряде банков, однако, показатель был равен 50%.
- 74%** сотрудников уточняли причины, по которым клиент решил обратиться в другой банк. Это важный индикатор того, что может быть интересно или неинтересно клиенту.

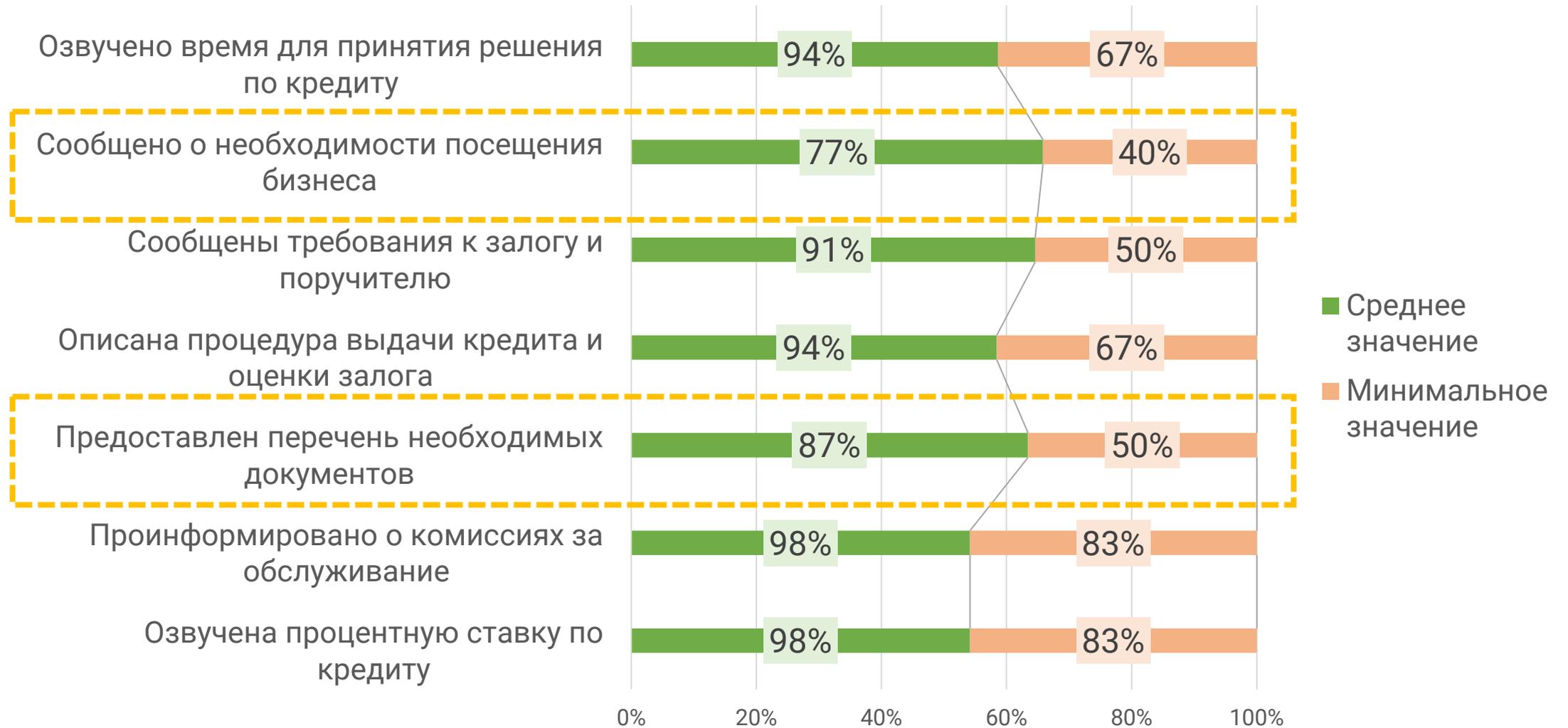
Идентификация потребностей клиента

Критерии / Банк	Банк 1	Банк 2	Банк 3	Банк 4	Банк 5	Банк 6	Банк 7	Банк 8	Банк 9	Банк 10	Банк 11	Среднее значение
Сотрудник выяснил, каким видом бизнеса занимается клиент?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Сотрудник задал вопросы о финансовых показателях бизнеса клиента?	100%	100%	100%	86%	100%	100%	50%	100%	80%	60%	100%	89%
Сотрудник выяснил, какая сумма кредита нужна клиенту?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Сотрудник выяснил цель кредита?	100%	100%	100%	100%	100%	100%	83%	100%	100%	100%	100%	98%
Сотрудник выяснил желаемый срок кредита и размер ежемесячного платежа?	17%	100%	71%	100%	29%	80%	17%	80%	40%	60%	38%	57%
Сотрудник задал вопрос о сезонности бизнеса?	33%	60%	86%	0%	29%	0%	0%	40%	0%	40%	38%	30%

Информация в последних двух вопросах важна для предложения графика погашения, который будет удобен клиенту и реалистичен.

В противном случае на этапе консультации могут закладываться **негативные предпосылки**, при которых клиенту будет предложен график и суммы погашения, не удовлетворяющие реалиям бизнеса и являющиеся **причиной потенциальной просрочки**.

Презентация кредитного продукта



Примеры, требующие исправления

Выборочные отзывы тайного покупателя

Потенциальный отказ на основе субъективного мнения специалиста

Во время общения специалист сказал, что сумма в размере 500 млн сумов банку не интересна и **порекомендовал обратиться в другой банк.**

Кредитный специалист сразу же хотел отказать нам, мотивировав это тем, что мне **нужно открыть счет** в банке, а потом ждать 3 месяца для заявки на кредит.

Потенциальный отказ на основе непрозрачных критериев

Потенциальный отказ из-за нежелания предоставлять консультацию

Узнав, что бизнес находится **в сельской местности**, не хотел предоставлять консультацию, отправил в другой филиал.

На встрече вместе с сотрудником ЦБУ (по легенде покупал у меня КРС). Специалист банка не хотела предоставлять консультацию, **обвинила нас в том, что мы занимаемся «обналичкой».**

Потенциальный отказ из-за ложного, оценочного суждения

Примеры, требующие исправления

Комментарии BFC



Перед предоставлением консультации сотрудник должен изучить данные о клиенте, определить потребности и критерии соответствия.



Отсутствие текущих продуктов в банке не должно являться критерием отказа. В противном случае привлечение новых клиентов будет затруднительным.



Клиент, который формально не соответствует критериям кредитования, является потенциальным для других продуктов.



Отказ в обслуживании не должен происходить во время консультации (при условии, что нет критических моментов) по инициативе специалиста и без подтверждения руководителя.



Рекомендация обратиться в другой банк не соответствует приемлемой деловой этике и вредит репутации банка, где подобные советы предоставляются.

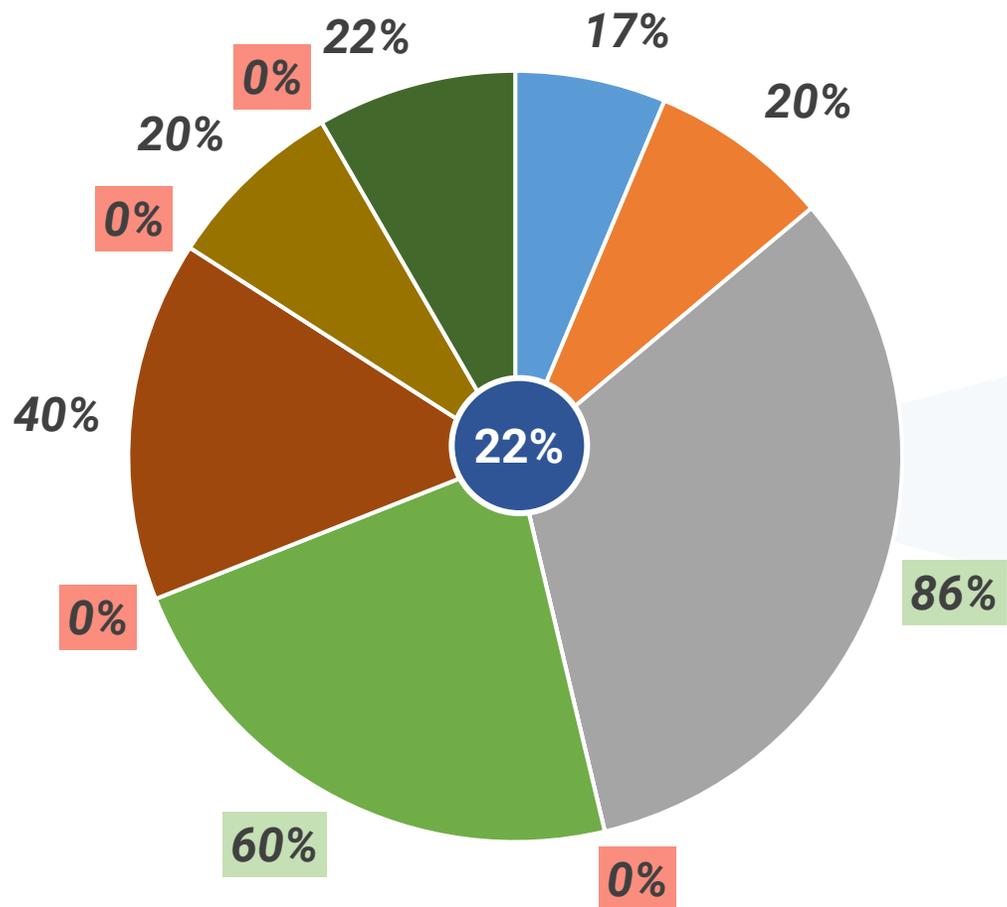


При объективной необходимости обслуживания клиента в другом филиале, сотрудник должен предоставить консультацию или же обеспечить клиента контактными данными нужного сотрудника.

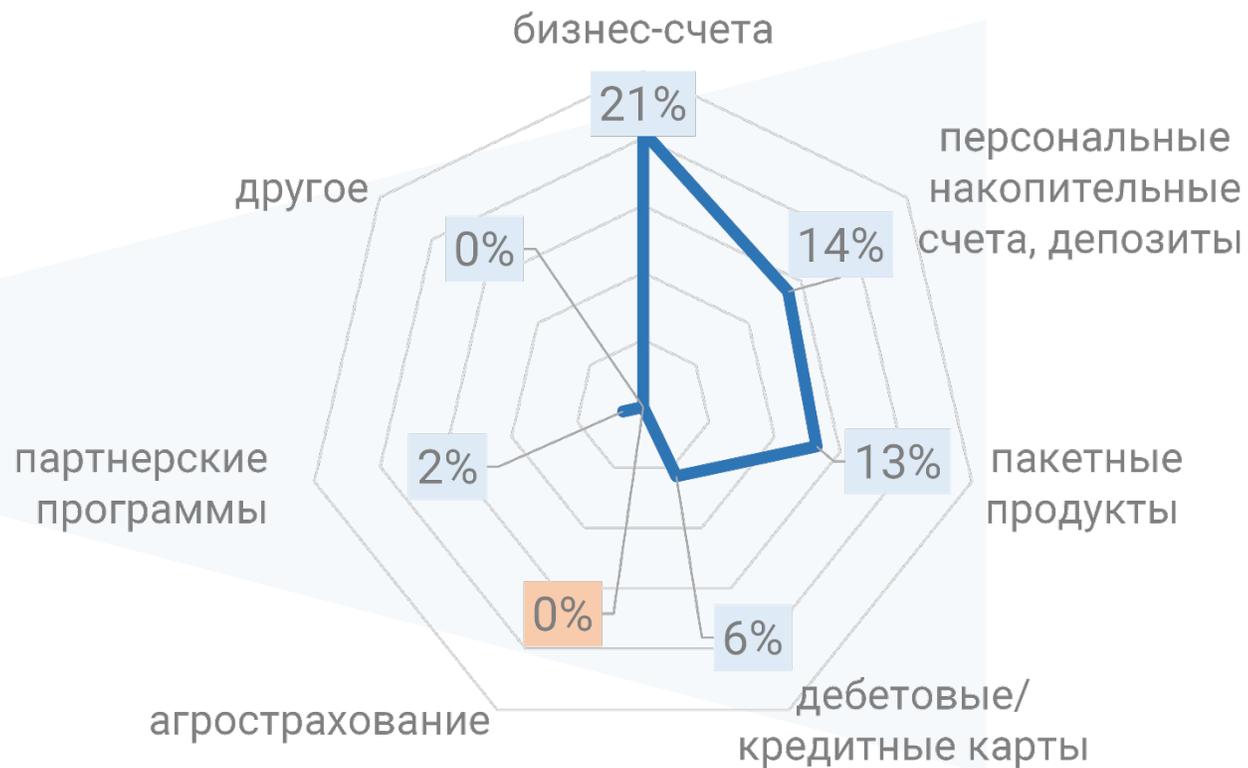
Сопутствующие продажи некредитных продуктов



Продажи некредитных продуктов
(в разрезе 11 банков):



Предложенные некредитные продукты:



Запрос и сохранение контактных данных / звонок после консультации

Банки тратят существенные средства на привлечение клиентов. Но когда клиент обращается в банк, должная работа по «сохранению» клиента не делается. У банка нет возможности связаться с клиентом в будущем, в ряде случаев клиент начинает сотрудничать с другим банком.

Средства, потраченные на привлечение этого клиента не достигли должного результата.

Критерии / Банк	Банк 1	Банк 2	Банк 3	Банк 4	Банк 5	Банк 6	Банк 7	Банк 8	Банк 9	Банк 10	Банк 11	Среднее значение
Сотрудник оставил свои контактные данные	0%	20%	100%	14%	0%	60%	0%	40%	20%	80%	13%	32%
Сотрудник запросил контактные данные клиента	0%	0%	43%	0%	0%	40%	0%	40%	0%	20%	13%	14%
Сотрудник зафиксировал данные клиенты в ПО	0%	0%	29%	0%	0%	40%	0%	40%	0%	0%	0%	10%



Период наблюдения: 1–4 недели

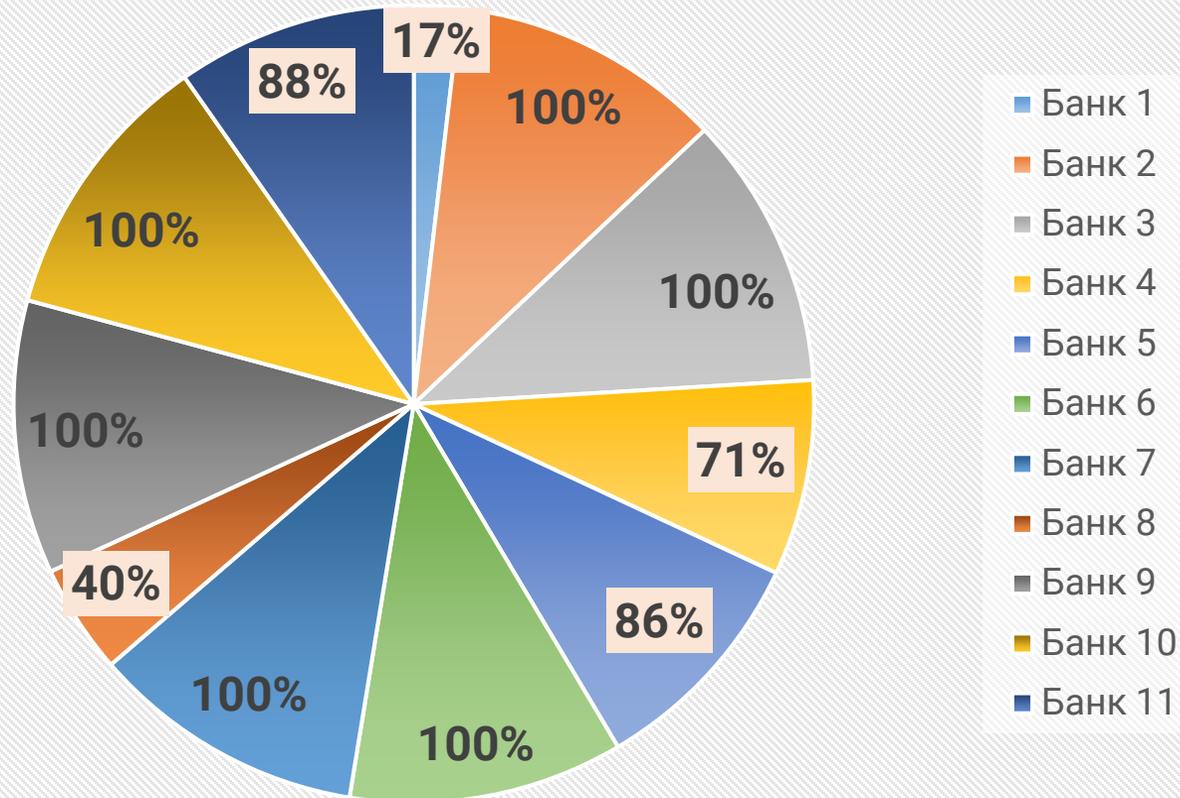
Из 14% сотрудников, которые узнали контактные данные «клиента», **только 7%** связались с ним в течение определенного периода после консультации.



Сотрудник запросил контактные данные клиента

Сотрудник позвонил клиенту после консультации

Процент сотрудников, которые НЕ привлекали коллег для помощи в предоставлении консультации



В **5 банках из 11** кредитным специалистам потребовалась помощь руководителей или старших коллег, чтобы предоставить консультацию

В **двух банках более половине** специалистов требовалась помощь коллег

В целом средний показатель по рынку **82%**, что можно считать **приемлемым**

Улучшение навыков консультации, продаж и знания продуктов является безусловно важным для некоторых банков

Условия кредитных продуктов

Процентные ставки – результат различной структуры фондирования банков, поэтому они **не являются предметом комментариев со стороны BFC.**

В то же время большая **разница** между максимальными и минимальными значениями (**Δ 12.6%**) может свидетельствовать о не всегда справедливом доступе клиентов к ресурсам.

Условия	Банк	Банк 1	Банк 2	Банк 3	Банк 4	Банк 5	Банк 6	Банк 7	Банк 8	Банк 9	Банк 10	Банк 11	Среднее значение	Мин.	Макс.
Минимальная предлагаемая процентная ставка (UZS), %.		15.0	22.6	23.7	26.6	22.1	21.2	14.0	21.2	24.0	24.0	17.8	21.1	14.0	26.6
Максимальный срок на оборотные средства, <i>мес.</i>		33.0	12.0	12.9	20.6	28.3	16.8	21.6	15.6	12.0	15.6	27.0	19.6	12.0	33.0
Максимальный срок на инвестиционные цели, <i>мес.</i>		36.0	36.0	36.0	36.0	44.6	36.0	36.0	36.0	36.0	31.2	42.8	37.0	31.2	44.6
Озвученное время до выдачи кредитных средств, <i>раб. дни.</i>		8.0	6.0	4.1	5.3	12.4	12.0	8.8	6.0	9.0	8.0	8.1	8.0	4.1	12.4

Условия кредита	Бизнес-клиенты	Агроклиенты
Залоговые требования	<ul style="list-style-type: none"> В абсолютном большинстве случаев – покрытие только недвижимостью и автотранспортом. Возможности для альтернативного залога (оборудование, товары, техника и скот) и жилой недвижимости с прописанными людьми практически отсутствуют. 	<ul style="list-style-type: none"> Консультации часто начинались с вопроса о залоге клиента. Бизнес, финансовые показатели не являются приоритетом. Подход может быть частично сравним с «ломбардным» кредитованием.
Гибкий график погашения	Практически отсутствует или же не предлагался специалистами.	Предлагался в ряде банков, но не является стандартным условием у всех банков.
Типы кредитных продуктов	<ul style="list-style-type: none"> Классические срочные продукты предлагались для всех сегментов. Гибкие инструменты (например, возобновляемые кредитные линии, овердрафты) отсутствуют или не предлагались. 	

КЛИЕНТСКОЕ ВОСПРИЯТИЕ (ОТ 1 ДО 7)

■ Бизнес ■ Агро



Проблема стандартизации условий

Данные из разных филиалов одних банков

Минимальные процентные ставки



Максимальные сроки для оборотных и основных целей



Время выдачи средств при утверждении кредита



Возможные причины отклонений



Отсутствие стандартов продуктов и процессов для заёмщиков или сегмента.



Сотрудник на опыте знает, какие условия «на самом деле» утверждаются руководством.



Недостаточное знание продуктовой линейки персоналом.



Индивидуальные решения, которые могут приниматься филиалами без согласования с головным офисом.

Возможные последствия отклонений



Неравнозначные условия, которые предлагаются клиентам в разных филиалах.



Ослабление конкурентных позиций банка в некоторых регионах из-за предложенных нерыночных условий.



Ухудшение репутации банка, если подобные расхождения становятся известны клиентам.



Потеря части потенциальных клиентов.

Альтернативные каналы обслуживания колл-центр

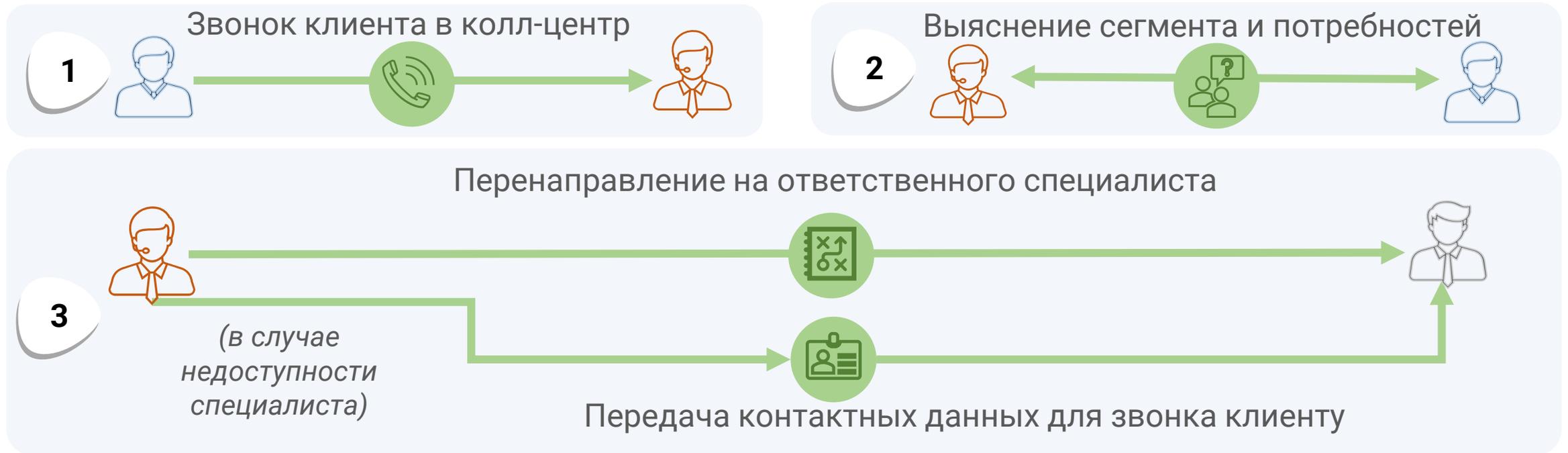
Наблюдения BFC в ходе исследования:



- **В 3 из 11 банков консультацию не удалось получить** — сотрудники колл-центра запросили номер клиента, но с тайным покупателем никто не связался.
- **В 3 из 11 банков тайного покупателя соединили с сотрудником филиала**, где была получена консультация
- **В 5 из 11 банков консультацию предоставлял сотрудник колл-центра.** Только в 1 из 5 случаев консультация была оценена как качественная. В остальных случаях были пробелы в получении информации.

Альтернативные каналы обслуживания колл-центр

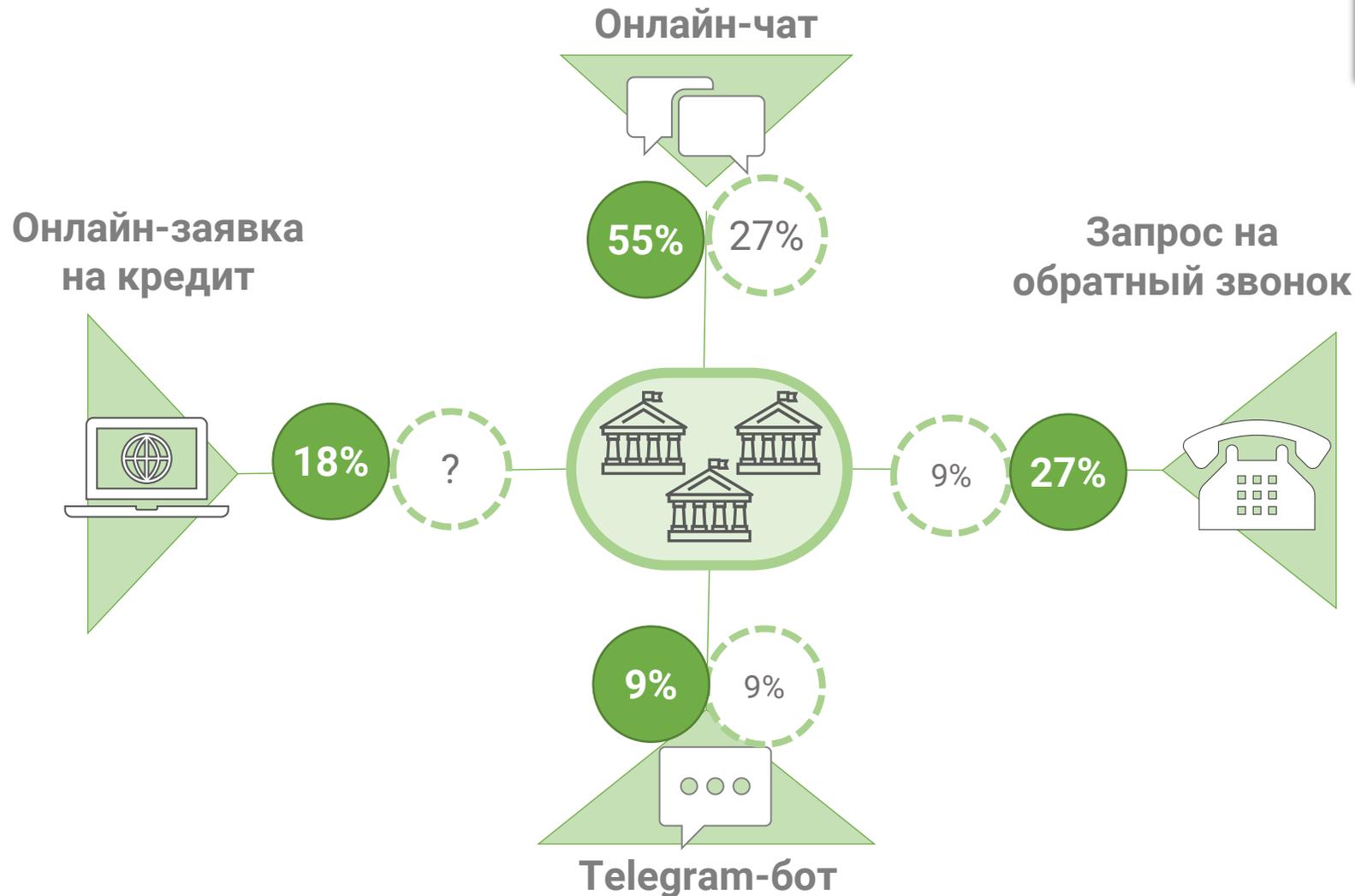
Классический подход при консультировании новых клиентов через колл-центр



Коммуникация сотрудников колл-центра с клиентами должна быть **стандартизирована**, основываться на четких скриптах, регламентирующих, как действовать при контакте с тем или иным клиентом. В то же время **банк должен минимизировать консультирование клиентов через колл-центр** и перенаправлять их на ответственных сотрудников.

Альтернативные каналы обслуживания онлайн-коммуникация

Обзор наличия альтернативных каналов в 11 банках



- Наличие канала в банках
- Функционирование канала в банках

Наблюдения BFC в ходе исследования:



В ряде банков с помощью **онлайн-чата** тайный покупатель получил базовую, но качественную консультацию и был направлен в филиал. Однако **только в половине банков имеющийся онлайн чат функционировал полноценно.**

В 3 банках из 6 основными проблемами были:

- отсутствие обратного ответа со стороны банка после начала чата;
- невозможность предоставить информацию для бизнес-сегмента.



Запрос на обратный звонок присутствовал в 3 банках из 11.

В 2 из 3 банков заявка была отправлена, но не отвечена.



Онлайн-заявка на кредит присутствовала в 2 банках. Проверить её функциональность было невозможно на данном этапе (нужно пройти весь процесс получения кредита).



Telegram-бот был предложен в одном из банков. Данный канал позволяет получить общую информацию о продуктах, но не позволяет перейти на общение с оператором.

Заключительные комментарии и рекомендации

Положительные стороны

- ✓ Развитая филиальная сеть, присутствие в регионах.
- ✓ Конкурентная среда, позволяющая клиентам разных сегментов выбирать банк, исходя из условий и территориального расположения.
- ✓ Хорошие навыки презентации продуктов у специалистов в целом, достаточная полнота предоставляемой консультации.
- ✓ Идентификация ключевых потребностей клиентов на соответствующем высоком уровне.
- ✓ Приемлемый уровень компетентности, вежливости и соответствия персонала.
- ✓ Базовые условия продуктов соответствуют потребностям выбранных клиентских сегментов.
- ✓ Заявленные шаги, необходимые для подачи кредитной заявки и получения кредита, являются логичными и прозрачными.
- ✓ Устойчивое развитие альтернативных каналов продаж, появляющиеся возможности для подачи заявки онлайн, коммуникация с банками в дистанционном формате.

Потенциал для улучшения

Перекрестные продажи

- Внесение продаж некредитных продуктов в КРІ специалистов.
- Определение приоритетности продуктов, которые предлагаются конкретному сегменту.
- Контроль выполнения планов некредитных продаж.

Продажи в целом

- Внедрение стандартов качества продаж как отдельной процедуры в банке.
- Сбор и сохранение абсолютно всех контактных данных потенциальных клиентов.
- Централизованный мониторинг послепродажных активностей со стороны ГО.

Продуктовое предложение

- Рассмотрение возможности внедрения продуктов с облегченными требованиями к обеспечению для отдельной ниши заёмщиков.
- Увеличение гибкости продуктов (графики погашения, выборки средства, предоставлении лимитов).
- Внедрение продуктовых пакетов.

Альтернативные каналы

- Внедрение стандартов коммуникации, исключение любой импровизации и индивидуализма.
- Обеспечение устойчивой работы каналов (канал не «для вида», а для эффективной работы).
- Вовлечение каналов в продажи помимо предоставления консультаций.

Потенциал для улучшения

Первая встреча

- Более эффективная работа ресепшен / электронной очереди.
- «Сортировка» и оперативное перенаправление клиентов для консультации.
- Исключение коммуникации клиентов с неподготовленным персоналом.

Первый контакт

- Полноценное знакомство и представление.
- Идентификация клиентского опыта работы с банками, пользования различными продуктами.
- Определение канала продаж/рекламы/маркетинга, который послужил причиной обращения клиента в банк/филиал.

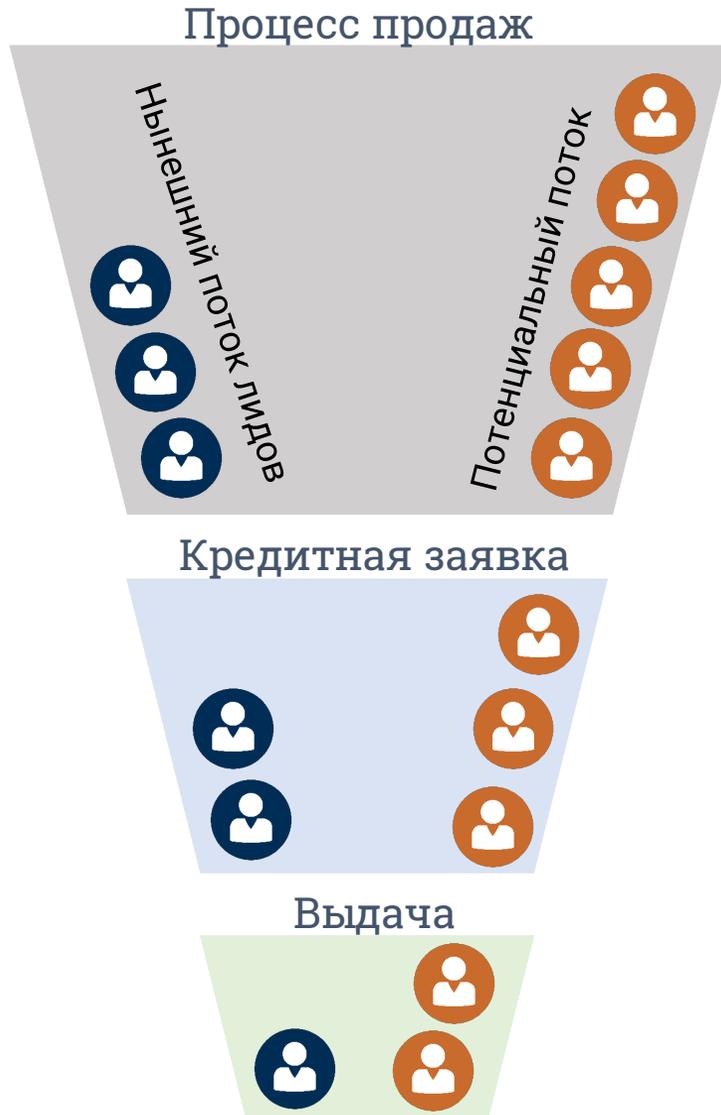
Потребности клиента и презентация продукта

- Детализированный опрос клиента, получение информации о сезонности, нюансах ведения бизнеса, возможностях оплаты взносов.
- Презентация детальных условий продукта, перечня необходимых документов, пошаговое объяснение действий (что, когда и зачем требуется от клиента).

Определение приемлемости клиента

- Установление чётких критериев, по которым банк может или не может работать с клиентом.
- Полное исключение отказов при первой встрече на основе субъективной оценки специалистом (только при подтверждении руководства) .

Заключительные рекомендации базовые принципы продаж



- Текущие каналы и способы привлечения генерируют определенный поток клиентов, который имеет свои пределы
 - Увеличение выдач в относительно равной, конкурентной среде может быть достигнуто только за счет двух основных направлений:
 - **Увеличение числа новых потенциальных клиентов**
- И/ИЛИ
- **Повышения уровня конверсии**
(потенциальных клиентов в заявки и выдачи)
 - Кредитные специалисты «сами по себе» имеют ограниченные возможности к росту потока потенциальных клиентов
 - Несмотря на важность «навыков продаж» у специалистов, системный подход в **управлении и контроле продажами (ГО)** является одним из ключевых факторов.

Заключительные рекомендации управление продажами: основные компоненты

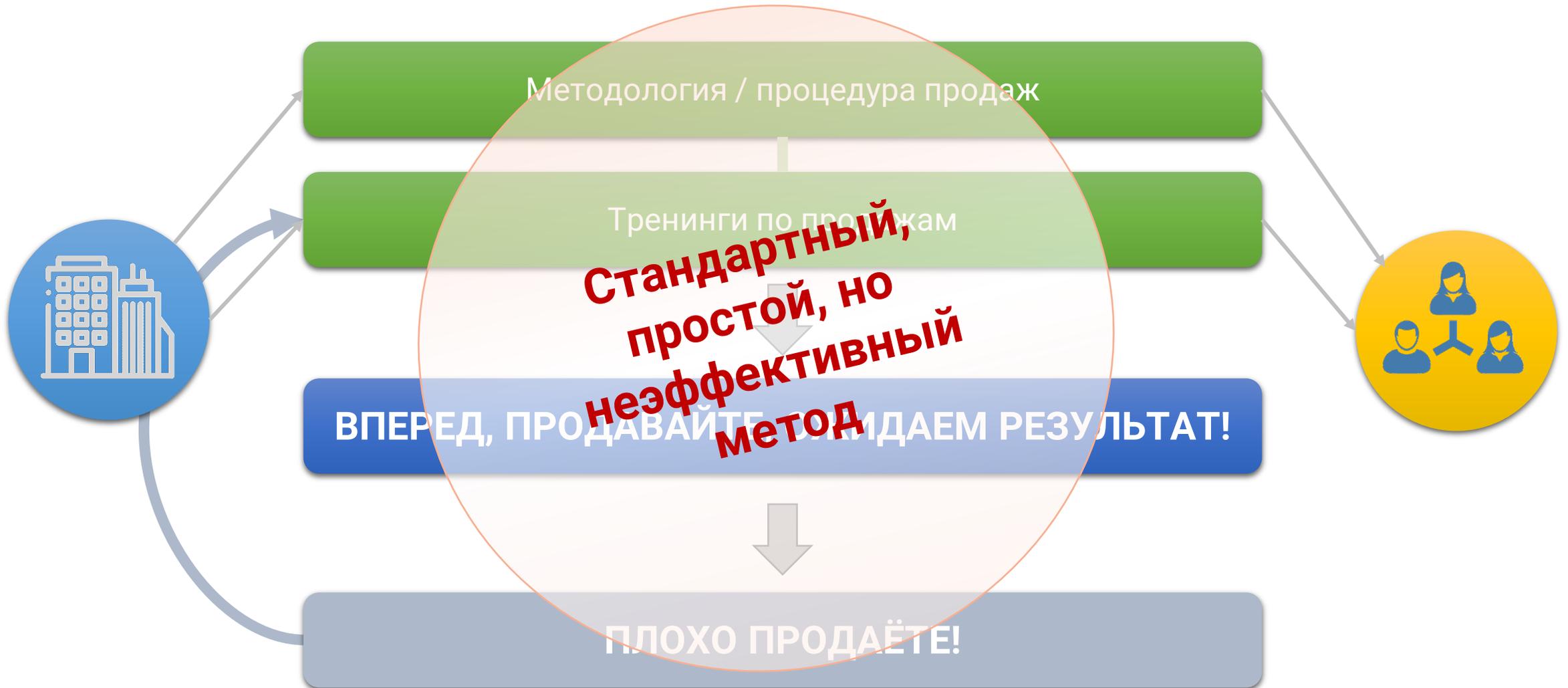


Заключительные рекомендации основные компоненты стандартов продаж

Определяются ГО и предоставляются специалистам в виде как методологических рекомендаций, так и обучающих активностей



Заключительные рекомендации обучение персонала: типичный подход



Заключительные рекомендации обучение персонала: структурированный подход

1. Базовое ориентирование



Методология / процедура продаж

Тренинги по продажам



2. Анализ результатов каждого специалиста



Детальный разбор каждой удачной и неудачной продажи в разрезе клиентов

Откуда пришел клиент

Где обслуживается и почему

Когда и как произошел первый контакт

Как проходил процесс продаж

Сколько длился процесс продаж

Что предлагал специалист

Как реагировал клиент

Почему отказался клиент



3. Масштабирование анализа



Поиск общих проблем у различных специалистов

Определение приемлемости единых подходов

Обновление стандартов продаж, переориентирование обучения



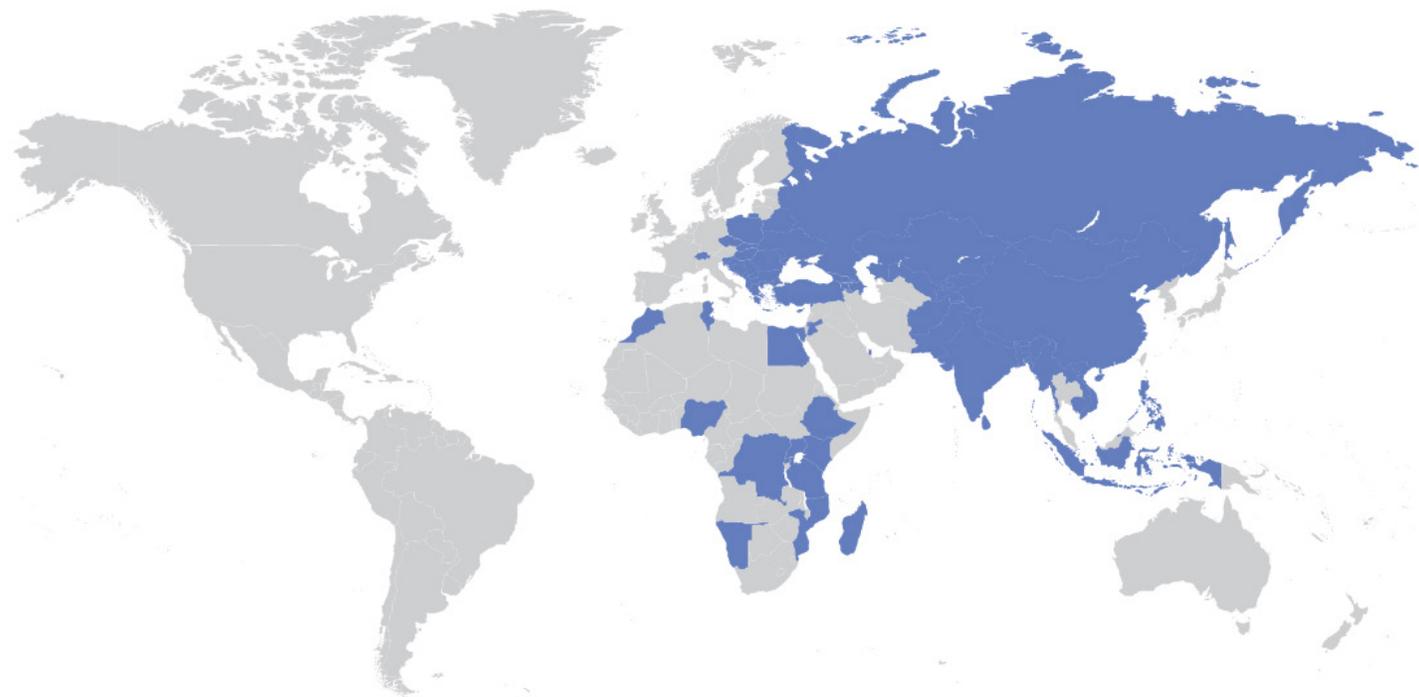
Структурирование отказов, выделение ключевых причин

Прочие факторы, которые мешали специалисту продавать

Решения, предложенные специалистом для улучшения результатов



Благодарим! Вопросы?



Агрофинансирование · Финансирование МСБ · Микрофинансирование · Зеленое Финансирование

BFC
Max-Högger-Strasse 6
CH-8048 Zurich, Switzerland

+41 44 784 22 22
info@bfconsulting.com
www.bfconsulting.com

facebook.com/bfconsulting
linkedin.com/company/bfconsulting
t.me/FinTechWave

BFC FinTech Bulletin



<https://bulletins.bfconsulting.com/>

Telegram-канал



<http://t.me/FinTechWave>

Агробюллетени



Подписаться на рассылку:
bulletins@bfconsulting.com

**Доверие — движущая сила развития,
благополучия и стабильности.
— Шавкат Миромонович Мирзиёев**

