



Банк.НОТЕ

Корпоративное издание

№2 (17), февраль 2010

В номере:

Событие

«Здравствуйте, вы позвонили в ОАО «Белгазпромбанк». Ждите соединения с оператором» – женским голосом говорит автоответчик информационно-справочной службы банка 120. Возможность оценить удобство трехзначных телефонных «справок» у белорусов появилась уже давно, а несколько месяцев назад и Белгазпромбанк обзавелся единым справочным номером.

Технологии

В этом году исполняется пять лет одному из самых интересных розничных продуктов Белгазпромбанка – программе покупки товаров в рассрочку Delay.



«Розница»: знак качества

В конце прошлого года заместитель председателя правления Белгазпромбанка Сергей Добролет объявил, что 2010-й для департамента розничного бизнеса пройдет под знаком повышения качества услуг. Ссылаясь на «планов громадьё», он также пообещал, что в курируемом им направлении «спокойной жизни не предвидится».

В номере:

«Розница»: знак качества.....	3
Алло, Белгазпромбанк?	6
Здесь и сейчас	8

«Розница»: знак качества



В конце прошлого года заместитель председателя правления Белгазпромбанка Сергей Добролет объявил, что 2010-й для департамента розничного бизнеса пройдет под знаком повышения качества услуг. Ссылаясь на «планов громадьё», он также пообещал, что в курируемом им направлении «спокойной жизни не предвидится».

О подходах к улучшению качества сервиса, тенденциях прошлого года и перспективах года текущего Сергей Михайлович рассказал корпоративному журналу.

– Кто является «локомотивом» в отношениях между банком и его розничными клиентами? Банки воспитывают их финансовую культуру, предлагая новые продукты или же растущие требования клиентов стимулируют развитие банковского бизнеса?

– Я бы сказал, что это взаимное движение навстречу. В банке обслуживаются разные клиентские группы, многие клиенты предъявляют повышенные требования к банковским услугам. Они путешествуют по миру, знакомятся с передовыми финансовыми инструментами и хотят пользоваться ими в своей стране. С учетом этих потребностей клиентов создается тот или иной продукт. В свою очередь, банки тоже не стоят на месте, развивают продуктовые линейки исходя из собственных маркетинговых поисков и представлений о потребностях клиентов, предполагая, что не сегодня-завтра клиенты начнут проявлять интерес к новым разработкам.

Ярким тому примером может служить вступление Белгазпромбанка в международную платежную систему Visa и начало эмиссии пластиковых карт Visa. Клиенты банка хотели иметь возможность пользоваться пластиковыми картами систем Mastercard и Visa. Соответственно, такую возможность мы реализовали. Кроме того, Белгазпромбанк первым в Беларуси приступил к эмиссии премиальной карты Visa Platinum. Этот проект реализован уже по собственной инициативе банка. Особенно радует, что новый продукт сразу стал востребован клиентами.

– Существует мнение, что сотрудника розничной компании проще обучить премудростям финансового бизнеса, чем сделать из банкира розничного торговца. Вы с этим согласны?

– Эта идея не нова. Действительно, сотрудники, имеющие опыт продаж товаров в розницу становятся хорошими продавцами банковских продуктов.

Для достижения успехов в этом направлении необходимы такие качества как энергичность, коммуникабельность, желание развиваться и двигаться вперед.

– Белгазпромбанк руководствуется этой идеей при отборе кандидатов в «розницу»?

– Сейчас опыт банковской работы не является основным критерием отбора сотрудников на фронт-офисное направление. Выходец из другого банка вольно или невольно привносит чужую корпоративную культуру. У него сформированы общие принципы банковской работы, в памяти живет прошлая практика: «а у нас это делали так». Иногда это положительный опыт, но не всегда. Для фронт-офиса важны мобильность, свежесть, незашоренность. Поэтому стараемся больше смотреть на личностные характеристики кандидатов, оцениваем их потенциальные возможности стать хорошими продавцами банковских продуктов.

Что касается мидл- и бэк-офисов, где есть банковская специфика, то наличие опыта работы в банке, конечно, важно, и в этих направлениях предпочтение отдается сотрудникам с опытом работы.

– В 2009 году банк реализовал пилотный проект по обучению сотрудников «розницы». В чем он заключался?

– В розничном бизнесе сотрудники банка непосредственно взаимодей-

Справка «Банк.NOTE»

Розничный бизнес Белгазпромбанка представлен следующими направлениями:

Кредитование физических лиц

- кредиты на приобретение автотранспорта;
- кредиты на приобретение / строительство недвижимости;
- кредиты на потребительские нужды.

Потребительское кредитование в рамках проекта Delay

Пластиковые карты MasterCard и Visa

- эмиссия карт;
- эквайринг.

Кредитование с использованием пластиковых карт

- овердрафтное кредитование;
- кредитная карта.

Срочные депозиты физических лиц Электронные деньги

- электронные деньги EasyPay;
- электронные деньги Berlio.

Текущие операции

- услуги депозитарного хранения;
- переводы без открытия текущих счетов;
- обслуживание текущих счетов физических лиц;
- страхование.

Кассовые операции

- покупка-продажа иностранной валюты;
- конверсия иностранных валют;
- купля-продажа драгоценных металлов.

ствуют с каждым клиентом. Процесс взаимодействия должен быть основан на профессионализме сотрудников, а также строиться с учетом этики и психологии. На развитие этих знаний и было направлено обучение.

Консультанты компании «КИТ в бизнесе» провели тренинги для сотрудников розничного бизнеса головного банка и второго филиала. При проведении тренинга по курсу «Техника продаж» были изучены такие вопросы, как специфика продажи банковских продуктов в розницу, порядок установления контакта с клиентом,

правила телефонного разговора с клиентом, порядок проведения торгового интервью, работа с возражениями, продажа сопутствующих продуктов и услуг, пост-продажное обслуживание.

Руководители структурных подразделений дополнительно прошли курс «Эффективный менеджер». Необходимо сказать, что эффект от обучения уже ощущается.

С учетом положительного опыта в этом году круг обучаемых расширится: занятия будут проведены со всеми сотрудниками «розницы», как по ключевым банковским продуктам, так и по техникам их продаж.

– Вы также озвучили в планах на этот год внедрение корпоративных стандартов? О чем идет речь?

– Речь идет о стандартах взаимодействия с клиентами – обслуживании клиентов, оформлении офиса, внешнего вида сотрудников, правил общения с клиентом при личной встрече и по телефону. Наличие четких формализованных правил обслуживания клиентов повышают качество и эффективность работы сотрудников. Соответственно, внедрение стандартов улучшает имидж банка и повышает лояльность клиентов.

– Один из способов повысить лояльность клиентов к банку – упрощать продукты. Мы идем по этому пути?

– Безусловно. Наши кредитные и депозитные продукты и на текущий момент не сложны. Мы также стараемся делать их удобнее и интереснее для клиентов: в этом году модернизируем линейку депозитов, будем упрощать договора срочных депозитов и договора карт-счетов, сейчас они тяжеловаты для клиентов.

– Если вернуться к прошлому году, как кризис отразился на качестве работы банка? В частности, на кредитном направлении.

– Хочу сказать, что банк успешно справился с негативными последствиями кризиса. Мы не снизили темпов развития, добились выполнения стратегических планов, даже и перевыполнили их по отдельным направлениям.

Что касается кредитования, то в начале года мы не знали, как кризис повлияет на экономику и платежеспособность клиентов, осторожно подходили к кредитным операциям, даже ужесточили требования к клиентам. В первом квартале 2009-го банк практически не выдавал розничных кредитов. Кредитные подразделения занимались больше пересмотром процентных ставок по ранее выданным кредитам в белорусских рублях в связи с удорожанием кредитных ресурсов. Повышение ставок было неприятным известием для клиентов, и в наш адрес поступало много жалоб. Приходилось объяснять, приводить аргументы.

Начиная со второго квартала кредитование физических лиц возобновилось и успешно осуществлялось. Ограничение кредитования в иностранной валюте незначительно повлияло на снижение темпов развития кредитного портфеля.

За 2009 год в банке выдано около 94 000 кредитов физическим лицам на сумму более 220 миллиардов рублей.

– Проблемы невозвратов, как и остальным банкам, избежать не удалось?

– Проблемы были, но не столь существенные, как у наших соседей – России и Украины. У нас доля проблемной задолженности в розничном кредитном портфеле увеличилась незначительно – с 0,79% на начало до 1,2% на конец 2009 года.

Наибольшая доля проблемной задолженности приходится на потребительские кредиты, в том числе на кредиты, предоставляемые с использованием пластиковых карт. Самая низкая доля «плохих кредитов» – по кредитам на приобретение или строительство недвижимости.

Размер проблемной задолженности отличался и по регионам. Думаю, помимо отличий в платежеспособности клиентов по регионам влияли также подходы наших сотрудников к кредитованию. Несмотря на то, что кредитный процесс стандартизирован и требования едины для головного и филиалов, всегда есть фактор субъективной оценки. К сожалению, эта субъективная оценка

приводила к тому, что отдельными структурными подразделениями выдавались кредиты, которые выдаваться не должны были.

– То есть осторожный подход к кредитованию был оправдан?

– Могу сказать, что осторожный подход не стал тормозом развития. Если бы мы не ужесточили подход, риск ухудшения кредитного портфеля был бы значительно выше. Поэтому наши действия пошли скорее на пользу, чем во вред.

В 2010 году планируем более активно осуществлять кредитование физических лиц, но элемент осторожности при этом будет сохраняться.

– А что происходило на рынке депозитов?

– Поскольку процентные ставки регули-

руются Национальным банком, то предложения всех банков были практически одинаковыми. А при прочих равных условиях клиенты ценят надежность и качество. Положительная репутация банка способствовала приросту денежных средств во вклады, прирост средств населения за 2009 год составил 85,7%.

– И, в качестве итога, чего ждать от «розницы» сотрудникам и клиентам в 2010-м?

– Качественных преобразований в обслуживании. Мы знаем свои «слабые» места и приложим все усилия для устранения недостатков. Как уже говорилось, будем проводить обучение сотрудников, внедрять стандарты, совершенствовать бизнес-процессы.

Также предстоит большая работа по внедрению розничной банковской

информационной системы «Форпост», которое сопровождается изменением и оптимизацией бизнес-процессов. Все это потребует значительных усилий сотрудников головного и филиалов.

С учетом накопленного опыта и новых возможностей планируется расширение линейки розничных продуктов и создание новых услуг и сервисов, среди которых – новые виды депозитов, кредитная карта, интернет-банкинг.

Как говорила Королева из «Алисы в Стране чудес», «чтобы стоять на месте, нужно очень быстро бежать», наша же стратегия – идти вперед. Соответственно, вывод очевиден.

В «рознице» сформирована хорошая команда, и я думаю, что мы успешно справимся с поставленными задачами.



Команда «розницы» – золотой призер Турслета-2008

Алло, Белгазпромбанк?



«Здравствуйте, вы позвонили в ОАО «Белгазпромбанк». Ждите соединения с оператором» – женским голосом говорит автоответчик информационно-справочной службы банка 120. Возможность оценить удобство трехзначных телефонных «справок» у белорусов появилась уже давно, а несколько месяцев назад и Белгазпромбанк обзавелся единым справочным номером.

О том, как создавался call-центр и как строится его работа, журналу «Банк.NOTE» рассказали начальник отдела развития розничного бизнеса Александр Липатов и сотрудники самого центра.



– Цель единой справочной службы – «разгрузить» сотрудников фронт-офиса. Клиент получает первичную информацию, скажем, по кредитам, от оператора, и приходит в

банк уже подготовленным – зная условия и, самое главное, определившись, какой именно продукт он желает приобрести. Вместо разъяснений «с нуля» сотрудники могут сразу начать предоставление услуги. Так экономится много времени, – поясняет Александр.

Услуги связи банку предоставляет Белтелеком. Справочная служба 120 является республиканской, то есть дозвониться в нее может житель любого населенного пункта – от Минска до глухой полесской деревушки, был бы стационарный телефон под рукой. В будущем же звонить на номер 120 можно будет и с мобильного.

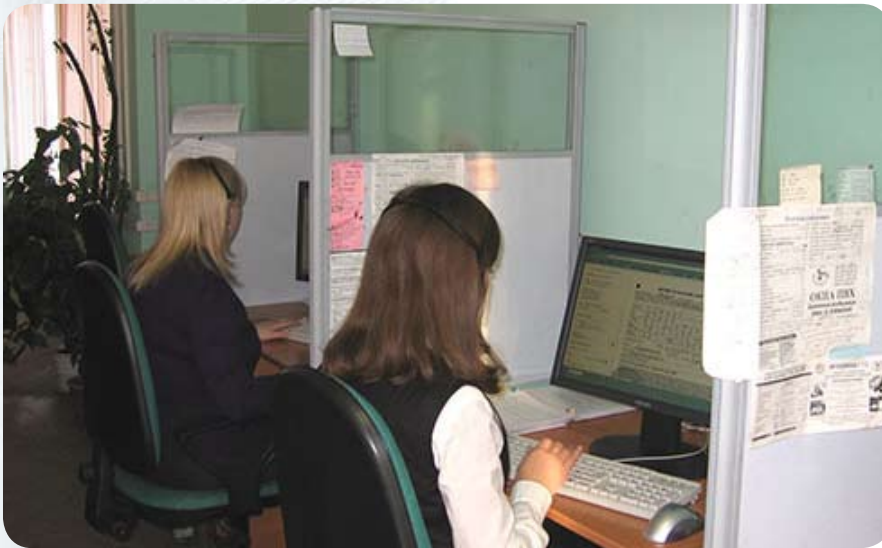
120 – не просто «справка», а коммутатор. То есть звонок клиента может быть переключен на головной офис и любой из филиалов Белгазпромбанка. Чтобы перенаправить звонок, оператору не нужно набирать семизначный городской номер или код региона. Переключение осуществляется при помощи специальных коротких номеров. В организации работы телефонной службы используется технология IP-телефонии.

Обсуждались два варианта организации call-центра – собственного и внешнего. Отдать справочную службу на аутсорсинг

оказалось экономически привлекательнее: слишком больших инвестиций требует закупка оборудования и содержание персонала.

– Правление рассматривало несколько компаний, предоставляющих такие услуги, и в итоге выбрали «БелРадиоПейдж». У них большой опыт организации call-центров, профессионально выстроена работа по подбору и обучению операторов, – рассказывает Александр Липатов.

Одиннадцать операторов, задействованных в проекте Белгазпромбанка, работают в call-центре на В. Хоружей, 29. Их рабочий день длится с девяти утра до девяти вечера, центр не работает только по воскресеньям и в праздничные дни. В смене – четыре оператора, у каждого есть три пятнадцатиминутных перерыва и сорок пять минут на обед. При этом графики перерывов не пересекаются, чтобы на рабочем



месте всегда оставались как минимум три девушки. Мы говорим «девушки», потому что молодые люди, по словам старшего оператора «БелРадиоПейджа» Натальи, на такой работе не уживаются. «У них хорошо получается, но, к сожалению, они уходят», – говорит Наталья.

Казалось бы, в call-центре должно быть шумно – звонят клиенты, им отвечают. Однако здесь тихо. Девочки сидят за компьютерами, в момент входящего звонка на экране «выскакивает» изображение телефонной трубки с цифровой клавиатурой. Эта трубка, наушники с микрофоном и база банковской информации – весь набор инструментов оператора.

Откуда работники call-центра берут информацию о банке и его продуктах? Прежде чем приступить к работе, они изучают

огромный массив данных о банке – от истории создания до адресов и телефонов. Сведения о продуктах и услугах им предоставляют сотрудники банка – в виде регулярно обновляемых текстовых документов, по телефону, на семинарах. К тому же, под рукой у каждого оператора всегда есть наш сайт.

Приходя утром на работу, операторы первым делом читают новую информацию. Если возникают вопросы, их быстро обсуждают или уточняют у источника информации, то есть у банка.

Новые сотрудники, которые ранее не были задействованы в проекте, после тщательного изучения материалов сдают своеобразный экзамен тренеру, который задает вопросы, смотрит, насколько глубоко человек ориентируется в теме. Оценив готовность

оператора, тренер либо корректирует ее дальше, либо отправляет «в плавание». Первое время новичок отвечает на звонки под присмотром более опытных коллег.

Конечно, девушки-операторы могут ответить не на любой вопрос. Сведения, составляющие банковскую тайну, им не предоставляются. Есть вещи, которые говорить клиентам ни в коем случае нельзя. В частности, оператор не может обещать клиенту кредит, ведь всегда есть вероятность отказа. А вот подробно рассказать об условиях – может и должен.

Помимо постановки интонации и грамотного построения разговора, девушек учат «слышать» клиентов и выявлять их потребности. Также они владеют психологическими приемами «гашения» агрессии клиентов, ведь звонки бывают разные.

За примерами далеко ходить не нужно. Совсем недавно по телефону 120 позвонил мужчина, оформивший в банке кредит «Быстрые деньги». Кредит ему понадобился для празднования юбилея. Банкет заказали, гостей пригласили, и даже получили карточку Белгазпромбанка с деньгами. Вот только конверта с пин-кодом карточки на почте не оказалось – еще не дошел. Клиент и его разгневанная супруга штурмовали службу 120 несколько дней. По иронии судьбы, вся эта история случилась в выходные с 7 по 10 января, когда сам банк не работал. Отдуться пришлось операторам – жена юбиляра скандалила не на шутку. Для девушек это было серьезным испытанием, а заодно и прекрасной возможностью продемонстрировать свой профессионализм. Что они и сделали. Семейство потом извинилось перед операторами за излишне эмоциональные звонки.

«С агрессивно настроенным клиентом разговаривать нужно спокойно и уравновешенно. Нельзя вступать с ним в спор, «садиться на его маятник», – поясняет Наталья.

Пока сотрудники банка отслушивают записи разговоров с клиентами – корректируют ошибки операторов, которые на этом этапе еще встречаются. Ошибочные звонки, «шлак», как говорят операторы, тоже есть, однако «правильных» звонков намного больше, и число их с каждым днем увеличивается. Так, с 1 января по 1 февраля в службу 120 поступило 12 153 звонка по разным вопросам.



Здесь и сейчас



В этом году исполняется пять лет одному из самых интересных розничных продуктов Белгазпромбанка – программе покупки товаров в рассрочку Delay.

Снова новатор

Программа Delay стала своеобразным ноу-хау Белгазпромбанка. В 2005 году наши специалисты задумались над тем, как максимально упростить потребительские кредиты. Удар комфорта было решено нанести по импульсным покупкам как самой интересной, с финансовой точки зрения, особенности поведения покупателя.

Изюминка Delay – возможность купить товар «здесь и сейчас». Если покупатель «не тянет» сразу полную стоимость возделенной соковыжималки или кофемашины, он может купить ее в рассрочку. Прямо «не отходя от кассы».

Для покупки через Delay не надо обращаться в банк, привлекать поручителя или приносить справку о доходах. Достаточно просто заполнить анкету. Финансовую состоятельность клиента

прямо на месте проверяет продавец при помощи впервые примененного в Беларуси нашим банком скоринг-анализа. Его суть в том, что компьютерная программа на основе социальных, финансовых и других характеристик покупателя оценивает его кредитоспособность.

При достаточном количестве набранных клиентом баллов клиент получает идентификационную карточку участника проекта, где указана сумма ежемесячных платежей. Благодаря этому общение клиента с банком сведено практически к нулю.

Вся процедура – от заполнения анкеты до получения покупки – занимает двадцать минут. И сейчас, спустя пять лет после старта, никто не удивляется тому, что многие клиенты банка обращаются к покупкам через Delay во второй и третий раз. Потому что удобно и быстро.

Факторинг или кредит?

С финансовой точки зрения, механизм работы у Delay такой: торговая организация продает физическому лицу товар

Справка «Банк.NOTE»

Кредиты по системе Delay предоставляются гражданам Беларуси в возрасте от 21 года до 65 лет на срок от 6 до 12 месяцев. Максимальная сумма – пять миллионов рублей. В настоящее время на обслуживании находятся более 76 000 кредитов. Кредитный портфель Delay на 1 января 2010 года составил почти 67 миллиардов рублей. Программа приносит банку ежемесячный доход в размере 1,5 миллиардов рублей (на одного сотрудника группы Delay приходится около 100 миллионов рублей дохода). С 2005 года по настоящее время в системе заключено более 310 тысяч сделок.

с рассрочкой оплаты, далее банк выкупает требования к физическому лицу у торговой организации (такая сделка называется факторингом). Комиссию по факторингу уплачивает продавец, однако ее величина заложена в розничную цену, и фактическим плательщиком выступает покупатель. Поэтому на товарном ценнике указаны две цены – обычная и в рассрочку.

В 2007 году Белгазпромбанк параллельно с факторинговым направлением предоставил возможность клиентам купить товар не только в рассрочку, но и оформить кредит на оплату товара прямо в магазине.

Сейчас существует две кредитных программы – Delay «Отличный» и «Суперкредит 10x10x10».

«Отличный» выдается на срок от 6 до 12 месяцев. Плата по кредиту составляет 2,5% от суммы кредита в месяц.

Условия «Суперкредита» фактически указаны в названии – первоначальный взнос в размере 10 процентов от стоимости товара, кредит выдается на 10 месяцев, ежемесячная плата по кредиту – 10 процентов от суммы кредита.

О конкуренции

Несмотря на солидный возраст, проект Delay остается очень популярным. Это особенно приятно, если учесть, что сейчас на рынке появились похожие предложения от других банков. Преимущества Белгазпромбанка – отсутствие дополнительных комиссий, прозрачность, оперативность и качество обслуживания, большая сеть точек, где можно погасить кредит.

Косвенно о привлекательности Delay как инструмента оплаты свидетельствует и изменившаяся модель поведения



торговых сетей. Если раньше банку и его партнерам приходилось доказывать розничным продавцам преимущества Delay, то сейчас продавцы приходят в банк сами.

Кто не рискует, тот...

Конечно же, у Delay есть не только возможности, но и ограничения. Например, очень осторожно идет работа с мобильными телефонами, учитывая, что это высокорисковый товар. Большею частью клиенты, пользующиеся услугой Delay покупают бытовую технику, мебель.

Другая особенность Delay – более высокие проценты по сравнению со стандартными кредитами. Это плата, которой банк компенсирует повышенный кредитный риск.

Общеизвестный факт, что при любом кредитовании существует определенный риск невозврата кредита. Так и должники в рамках проекта Delay делятся на дисциплинированных плательщиков и «просрочников». Основная причина просрочек по кредиту – элементарная забывчивость. Ну а с недобросовестных должников долги приходится взыскивать в судебном порядке.

Остается только добавить, что за «банковскую» часть операций по проекту отвечают сотрудники группы Delay – именно они практически в полном составе изображены на заглавном фото.

Благодарим начальника управления розничных операций Татьяну Макавецкую за предоставленную информацию