

«FINCA Azerbaijan»: Как недовольного клиента превратить в лояльного¹



FINCA®



ИСТОРИЯ

ООО «FINCA Azerbaijan» – небанковская кредитная организация, действующая на основе ограниченной лицензии от Центрального Банка Азербайджана и предоставляющая микрокредиты клиентам по всей стране.

Начиная с момента своего образования в 1998 и на сегодняшний день «FINCA Azerbaijan» оказывает услуги более 150.000 клиентов в более 60 районах Азербайджана и является одной из ведущих небанковских кредитных организаций страны.

Миссия «FINCA Azerbaijan» аналогична миссии «FINCA International»² и состоит в том, чтобы оказывать финансовые услуги предпринимателям в Азербайджане с самыми низкими доходами для того, чтобы они могли построить собственный бизнес, приумножить состояние и улучшить стандарты жизни. «FINCA Azerbaijan» видит себя в качестве организации, в которую обращаются микропредприниматели и представители малого бизнеса в случае возникновения финансовых трудностей. Для того чтобы стать еще более узнаваемой и уважаемой компанией по всей стране, «FINCA» стремится образовать устойчивую, надёжную сеть финансовых организаций и филиалов по всей стране.

«FINCA» стремится предоставлять услуги высочайшего качества и помогать клиентам налаживать успешный бизнес, в то же время защищая их от ненужных рисков.

«FINCA Azerbaijan» преданна своему делу. Мы предлагаем клиентам наиболее подходящие продукты и услуги. Мы ответственны за обслуживание микро- и малых предприятий, не имеющих доступа к традиционному финансированию, особенно в наиболее отдалённых районах страны. Мы стремимся к сокращению расходов, оперативному и качественному обслуживанию клиентов с

учетом их потребностей, создавая условия для прозрачных и доверительных отношений», - говорит Маниш Зейн, Главный исполнительный директор «FINCA Azerbaijan».

Являясь крупнейшей МФО страны, «FINCA Azerbaijan» в настоящее время³ обслуживает более 152,004 клиентов (из них 31% это женщины клиенты – данные за декабрь 2013) с помощью 65 филиалов по всей стране (см. Таблицу 1 – Ключевые показатели эффективности).

«FINCA» предлагает такие кредитные продукты как групповые займы, индивидуальные займы, а также займы для сельских и городских жителей. Целевыми клиентами организации являются представители таких секторов как: торговля, услуги, производство или сельскохозяйственная деятельность.

Данное исследование адресовано конкретной аудитории: поставщикам микрофинансовых услуг, стремящихся улучшить свои практики и привести их в соответствие с Универсальными Стандартами по Управлению Социальным Воздействием (или коротко - Универсальными Стандартами).⁴ Исследование является практическим обзором процесса разработки и внедрения механизма рассмотрения жалоб и предложений клиентов

Таблица 1: Ключевые показатели эффективности

Область/год	2011	2012	2013
Клиенты (К)	119.8	136.9	152.8
Кредитный портфель (тыс.\$)	114,745	149,620	210,869
Риск портфеля (PAR) % (<30 дней)	0.2%	0.2%	0.25%
Клиенты-женщины	32%	32%	30.5%
Сельские клиенты (%)	59.2%	58.5%	61.8%
Персонал (всего)	811	924	1,178
Текучесть кадров (%)	14%	19%	11.9%

Блок 1: Фонд Социального Воздействия

Фонд Социального Воздействия (Фонд СВ) созданный для сетей⁵, с целью популяризации новых Универсальных Стандартов по Управлению Социальным Воздействием. Фонд СВ работает с 10 сетями, которые реализуют 18-месячные проекты, документирующие процесс обучения и опыт связанный с инновационными решениями в области внедрения основных практик Универсальных Стандартов. Фонд также поддерживает своих партнеров в достижении полного или частичного соответствия одному или нескольким Универсальным Стандартам. Центр Микрофинансирования (МФЦ), являясь ресурсным центром и сетью, действующей в странах Европы, Центральной Азии и за их пределами руководит Фондом СВ, при финансовой поддержке Фонда Форд.

¹ Автор Севда Хусейнова (АМФА) при участии Заура Нурмаммадова («FINCA Azerbaijan»), Кинги Домбровской (МФЦ); сравнительные исследования – Александра Рици (Smart Campaign). Для получения дополнительной информации о деятельности АМФА, посетите сайт www.amfa.az

² «FINCA International» – международная сеть, действующая в 22 странах

³ На декабрь 2013 года

⁴ Универсальные стандарты – стандарты управления и практики для всех МФО, стремящихся к достижению социальных целей.

www.sptf.info/spmstandards/universal-standards

⁵ Для получения дополнительной информации, посетите сайт www.mfc.org.pl/en/content/social-performance-fund

«FINCA Azerbaijan». Оно также включает в себя рекомендации по улучшению эффективности механизма рассмотрения предложений и жалоб в соответствии с Универсальными Стандартами, а также некоторые общие выводы, которые будут полезны практикам сектора.

ОБЗОР

Механизм рассмотрения жалоб и предложений клиентов «FINCA Azerbaijan» позволяет организации собирать жалобы и предложения, своевременно решать возникающие проблемы и отвечать клиентам. Данная система была заимствована у «FINCA International», начала свое действие с момента создания «FINCA Azerbaijan» и постоянно совершенствуется.

Политика, определяющая стандарты оказания услуг в «FINCA Azerbaijan», чётко формулирует обязанности персонала связанные с процессом рассмотрения жалоб. Персонал обязан подходить к жалобам серьёзно и без предубеждений, проводить полное разбирательство и своевременно отвечать на поступившие жалобы. Политика описывает важность жалоб клиентов, поэтапный процесс разбирательства, оценку и процесс принятия решения, а также временные рамки для ответа на жалобу. Для обеспечения функционирования системы выделено человеческие ресурсы из отдела по работе с клиентами, а также несколько каналов подачи жалоб: горячая линия, книга жалоб и предложений, ящик для жалоб и предложений, а также отдельная электронная почта. Политика описывает систему отчётности, а также

«Жалобы клиентов являются показателем их лояльности. Если мнение клиента не важно для организации, то и клиенту будет безразлична такая организация,»

– говорит Заур Нурмаммедов, Руководитель отдела маркетинга

определяет кто и как из персонала должен быть обучен в ее использовании.

Сосредоточенность на рассмотрении жалоб клиентов «FINCA Azerbaijan» расценивает как неотъемлемую часть проводимой работы по охвату клиентов с низкими доходами. Уязвимые слои населения не жалуются из страха потерять уже имеющиеся преимущества. В Азербайджане этот страх также подкрепляется правительственными организациями, которые уделяют очень мало внимания мнению людей с низкими доходами в вопросах непосредственно их касающихся.

Для «FINCA Azerbaijan» механизм рассмотрения жалоб и предложений клиентов является важным по следующим причинам:

Продвижение ценностей, ориентированных на клиентов: «FINCA» ставит оказание услуг клиентам (работа с клиентами по принципу справедливого и прозрачного подхода, проявление внимания к их нуждам, предотвращение случаев мошенничества) на первое место в своей работе. Механизм рассмотрения жалоб и

Схема 1: Процесс рассмотрения жалоб и предложений



предложений позволяет организации продвигать ценности, ориентированные на клиентов и интегрировать их в свою операционную деятельность.

Уважительное отношение к клиентам – залог их лояльности: лояльные клиенты гарантируют удержание качества портфеля при меньших затратах на привлечение новых клиентов, тем самым снижая риски, вызванные конкурентным характером национальной отрасли. На формирование лояльности клиента влияет его уверенность в том, что его жалоба воспринимается в серьез и будет быстро рассмотрена.

Улучшение продуктов и услуг: Понимание своих слабых сторон помогает «FINCA Azerbaijan» улучшать предлагаемые продукты и услуги.

Предотвращение случаев мошенничества: Жалобы и предложения от клиентов помогают организации выявить потенциальные и реальные факты мошенничества до того, как они нанесут серьёзный ущерб.

ОПИСАНИЕ СИСТЕМЫ

Отдел маркетинга непосредственно отвечает за механизм рассмотрения жалоб и предложений клиентов в «FINCA Azerbaijan». Специально выделенный для этого персонал собирает, обрабатывает, исследует и анализирует жалобы

клиентов. Один из трёх представителей отдела по работе с клиентами курирует горячую линию (колл-центр), а двое других рассматривают письменные жалобы, поступающие из ящиков и книг для жалоб и предложений, а также письма из электронной почты и традиционной почты. Обработанные жалобы передаются сотруднику, ответственному за работу с клиентами, который в свою очередь отчитывается перед руководителем отдела маркетинга. Аналитические отчеты по результатам анализа жалоб обсуждаются во время ежемесячных совещаний директора филиала и управленческой команды (см. **Схему 1** – Процесс рассмотрения жалоб и предложений).

Развитие механизма рассмотрения жалоб

Использование внутренних и внешних источников для проведения анализа системы

В период становления системы отдел маркетинга осознал тот факт, что персонал не понимает процесс рассмотрения жалоб и предложений и выявил пробелы в составлении отчётности в этой области. На основании этих фактов, в 2013 году «FINCA Azerbaijan» совместно с «FINCA Eurasia»⁶ обновила руководство по использованию стандартов оказания услуг. Затем «FINCA» провела обучение всего персонала по работе с выше упомянутыми стандартами, включая процесс рассмотрение жалоб и предложений.

Таблица 2: Усилия, необходимые для поддержания системы

Должность	Описание роли	Количество часов
Руководитель отдела маркетинга	Разработка стратегии по улучшениям процесса, ознакомление с аналитическим отчетом по результатам анализа жалоб , работа с филиалами по обучению персонала (тренинги, визиты, обсуждения). Поиск новых методов для обработки жалоб и/или предложений, улучшения отчётности и процесса планирования.	15 часов в месяц
Руководство организации (Главный операционный директор, Главный исполнительный директор)	Утверждение предлагаемых политик и процедур по рассмотрению жалоб и/или предложений, утверждение решения принятия на работу квалифицированных специалистов, ознакомление с аналитическим отчетом по результатам анализа жалоб	4 часа в месяц
Менеджер филиала	Работа с персоналом по обработке жалоб и/или предложений, улучшение процесса и последующих шагов рассмотрения жалоб и/или предложений, проведение разбирательства, встречи с клиентами, обучение персонала, ознакомление клиентов с механизмом подачи жалоб и/или предложений.	7 часов в месяц
Региональный операционный менеджер	Ознакомление с аналитическим отчетом по результатам анализа жалоб , работа с менеджерами филиалов над аналитическим отчетом , контроль ответов филиалов на жалобы клиентов, выявления пробелов в процессах, контроль качества функционирования системы.	15 часов в месяц
Менеджер по работе с клиентами	Отвечает на звонки, регистрирует жалобы и предложения, составляет отчёты, отчитывается перед менеджером филиала, отвечает на жалобы клиентов, посещает филиалы (проводит обсуждения, собирает данные о лучших практиках, улучшает процесс рассмотрения жалоб и предложений)	100% рабочего времени

«FINCA Azerbaijan» также решила воспользоваться услугами специально обученной компании, которая провела «контрольные покупки» в филиалах, с целью выявления областей, требующих улучшения качества оказываемых услуг.

Улучшение механизма рассмотрения жалоб и предложений клиентов

Совсем недавно «FINCA» улучшила свой механизм рассмотрения жалоб путем: 1) помощи персоналу в формировании нового отношения к жалобам и предложениям клиентов 2) улучшения коммуникаций с клиентами по вопросам процедуры подачи жалобы и/или предложения 3) запуска горячей линии для подачи жалобы и/или предложения и 4) создания нового формата отчетов, который ускорил процесс рассмотрения жалобы и/или предложения. Показателем эффективности нововведений (особенно мотивирование персонала в сборе жалоб и предложений от клиентов) было увеличение числа поступивших жалоб и предложений на 77.6% (данные за ноябрь 2013 года) в течении последнего года.

Для того, чтобы донести важную роль жалоб и/или предложений, получаемых от клиента, руководитель отдела маркетинга «FINCA Azerbaijan» проводил ежемесячные встречи и тренинги с руководителями и персоналом филиалов. «Теперь каждый из нас отвечает за защиту клиентов. Ранее операционный менеджер и менеджер по работе с клиентами не могли прийти к общему соглашению в данных вопросах, особенно в области обучения сотрудников филиалов механизму рассмотрения жалоб, которое проводил отдел маркетинга, при этом занимаясь разбирательством жалоб и определением их причин», - объясняет Менеджер по маркетингу Заур Нурмаммедов.

«FINCA» также выявила, что недостаточное понимание персоналом механизма рассмотрения жалоб и предложений снижает эффективность самого механизма. Персонал зачастую воспринимал механизм рассмотрения жалоб и/или предложений следующим образом:

1. Персонал привык думать, что даже при вынесении решения в пользу клиента, этот человек не станет хорошим клиентом в будущем. Руководство использовало разные примеры, чтобы показать, что клиенты жалуются в том случае, если организация им не безразлична.
2. Персонал считал, что клиенты с плохой кредитной историей не должны быть финансированы в будущем. Руководство продемонстрировало как переоценка платёжеспособности клиентов помогла им стать хорошими клиентами.
3. Менеджеры филиалов ассоциировали большое количество жалоб с плохой работой филиала.

Благодаря сегментации рынка по психологическим принципам (в частности, культурная специфика жалоб), менеджеры филиалов пришли к выводу, что отсутствие жалоб и предложений не всегда означает полную удовлетворённость со стороны клиентов. По этой причине руководители убеждали менеджеров филиалов, чтобы те в свою очередь поощряли клиентов оставлять отзывы, предложения и жалобы.

Руководство организации стремилось изменить, возникшее у персонала, неверное восприятие механизма рассмотрения жалоб, путём проведения встреч с менеджерами филиалов два раза в месяц, обсуждений с ними аналитического отчета по результатам анализа жалоб и предоставления менеджерам возможности обмена опытом в вопросах рассмотрения жалоб клиентов.

С точки зрения технических усовершенствований, «FINCA Azerbaijan» пересмотрела свои инструменты: изменила формат информационных материалов, посвященных тематике подачи жалоб; видеоизменила плакат на тему борьбы с коррупцией, увеличив размер шрифта, тем самым сделав его более заметным для посетителей филиала. (см. **Рисунок 2**).

«FINCA» также внедрила новый инструмент – бесплатный номер горячей линии для клиентов. Ранее клиенты должны были сделать стандартный звонок в головной офис, который для них был дорогостоящим.

Руководство организации также разработало новые формы отчетности, так как предыдущие не позволяли проводить глубокий анализ. С помощью новых форм отчетности можно проводить сегментированный анализ жалоб по регионам, филиалам, категориям и конкретному сотруднику, а также контролировать сроки ответа на жалобу и/или предложение. Наряду со статистическим

Рисунок 2: Плакат на тему борьбы с коррупцией



анализом, «FINCA» также стала включать в свою регулярную ётность краткую интерпретацию полученных результатов.

«FINCA» чётко сформулировала принципы ведения отчётности и рассмотрения жалоб – в среднем отведено 2-3 рабочих дня на ответ на каждую из жалоб. В редких случаях (например, когда разбирательство занимает больше времени из-за особой деликатности вопроса) рассмотрение может занять до одной недели, в зависимости от сложности проводимого разбирательства. Сроки на рассмотрение и ответа на жалобу клиентов представлены в Блоке 1.

«FINCA» также обратила внимание на частоту сбора письменных обращений. Ранее доступ к ключам от ящиков для жалоб и предложений имели лишь 4 старших сотрудника, изредка посещавших филиалы. Теперь «FINCA» гарантирует, что ящики открываются значительно чаще: все менеджеры среднего звена посещают регионы и могут получить ключ от ящика для жалоб и предложений. Таким образом, ящики теперь открываются почти каждую неделю.

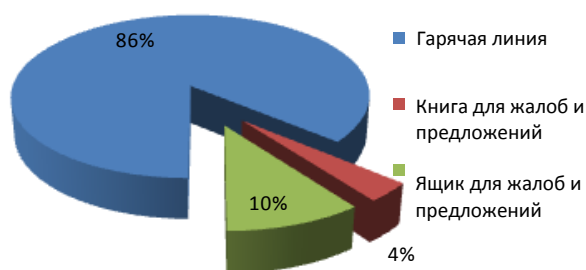
Внедрение механизма рассмотрения жалоб клиентов

Клиенты могут подавать жалобы на «FINCA Azerbaijan», при помощи нескольких доступных каналов (см. **Рисунок 3** – Частота использования каналов для подачи жалобы и предложений):

Звонки на горячую линию и в офис: В дополнение к стандартной телефонной линии «FINCA» ввела новую бесплатную горячую линию для жалоб. Представитель отдела по работе с клиентом заполняет специальную форму с необходимой информацией по каждой жалобе, регистрирует жалобу, категоризирует её и направляет ответственным за проведение разбирательства лицам (на пример, менеджеру филиала, региональному менеджеру).

Книги жалоб и предложений: Клиенты, которые не хотят пользоваться услугами горячей линии, в каждом филиале могут оставить свой отзыв в книге для жалоб и предложений, которая размещена на видном месте. Страницы книги пронумерованы, поэтому не могут быть вырваны и уничтожены. Менеджеры филиалов еженедельно сканируют новые жалобы, поступившие от клиентов и направляют их коллегам из отдела маркетинга

Рисунок 3: Частота использования каналов для подачи жалобы и предложений



Блок 1: Категорирование жалоб и предложений

Все обращения, полученные «FINCA Azerbaijan» делятся на 7 категорий:

1. Случаи коррупции среди сотрудников «FINCA»
2. Невыдача клиенту «FINCA» чека или других документов
3. Конфликт с представителем «FINCA»
4. Неполное оказание услуг
5. Неудовлетворенность условиями кредита
6. Первичный отказ в выдаче кредита
7. Повторный отказ в выдаче кредита

Жалобы по первым трем категориям немедленно направляются Главному операционному директору и соответствующему Региональному операционному менеджеру. Процесс разбирательства начинается со звонка клиенту для уведомления его о получении жалобы и сбора дополнительной информации. Анонимные жалобы также подлежат Рассмотрению.

Жалобы под категориями 4, 6 и 7 направляются на рассмотрение ответственному за филиал менеджеру, а их копии после регистрации передаются региональному операционному менеджеру.

Жалобы, относящиеся к 5 категории регистрируются, после чего клиенту звонят и уведомляют его о получении жалобы и начале процесса ее рассмотрения. Отдел по работе с клиентами направляет такие жалобы менеджеру отдела маркетинга в конце каждого месяца.

Ответы по всем категориям жалоб (кроме категории 5) направляются CSR в течение 3 дней, и в течение 2 дней CSR отвечает на них. По жалобам из категории 3 клиенту не сообщается о мерах наказания нарушителя в связи с этическими нормами «FINCA». Клиент просто получает уведомление, что их жалоба получена и рассмотрена.

и отдела по работе с клиентами. Получив копии новых жалоб ответственные за рассмотрение жалоб лица, регистрируют, категорируют и начинают процесс их рассмотрения.

Ящики для жалоб и предложений: В каждом филиале ящики для жалоб и предложений находятся на видном месте.. На каждом из ящиков размещен образец жалобы, цель которого помочь клиентам составить свое собственное обращение, а также проинформировать клиентов о необходимых данных при составлении жалобы. Ключи от ящика доступны только для работников из отдела по работе с клиентами, исполнительного директора и руководящего звена из главного офиса. Во время посещения филиала, выше перечисленные сотрудники обязаны заполнить специальную форму, и только после этого они могут получить ключ от ящика для жалоб и предложений. Ящики открываются не реже одного раза в неделю, при этом вводится запись, кто и когда их открывал, а также записываются комментарии, полученные от клиентов. Все полученные жалобы из ящика проходят тот же процесс рассмотрения, что и обращения из книги для жалоб и предложений.

Личный визит клиента в офис: Все клиенты, желающие внести жалобу, принимаются менеджером филиала и сотрудником отдела по работе с клиентами из головного офиса.

Официальные письма: Секретарь все письменные обращения, полученные от клиентов, передаёт ответственным за рассмотрение жалоб лицам. На практике данный метод применяется клиентами редко.

Процесс и инструменты регистрации/отчётности

В «FINCA Azerbaijan» чётко налажены процессы отчётности и регистрации жалоб клиентов, к ним относятся:

Форма для регистрации сотрудников, открывавших ящик для жалоб и предложений: заполняется сразу же после открытия ящика. Форма содержит следующую информацию: имя человека открывшего ящик, его подпись и дату открытия.

Анализ содержимого ящика для жалоб и предложений: содержит информацию о филиале, жалобе, её категории, комментарии клиента и статус ответа. На основании данной информации составляется аналитический отчет по результатам анализа жалоб по региону, филиалу, категориям жалоб, частоте и процентном соотношении.

Форма регистрации и анализ книги жалоб содержит информацию о филиале, дате, категории жалобы и об комментарии от клиента.

Еженедельный анализ книги жалоб в филиалах отражает число поданных жалоб в каждом из филиалов.

Форма передачи жалобы, полученной по горячей линии служит для передачи жалобы через горячую линию

«Я очень благодарен за предоставление возможности подать жалобу, более того меня поощряют обращаться, если я чем-то недоволен» – Ахмад Манафов, клиент

ответственному за филиал руководителю. В ней содержится следующая информация: имя клиента, филиал, место поступление звонка, дата жалобы, дата ответа, полученного от филиала, дата ответа предоставленного клиенту, описание жалобы, контактные данные клиента и категория жалобы.

Еженедельные аналитические отчёты по жалобам, предоставляемые менеджерами филиалов отделу по работе с клиентами, содержат информацию о жалобах, по которым будут вестись разбирательства на текущей неделе, нерешенных жалобах, с прошлой недели, а также о сроках предоставления ответа, ответ филиала и принятое по жалобе решение (в пользу или против клиента).

Ежемесячные аналитические отчеты, в которых проводится анализ всех полученных за последний месяц жалоб, и на основании этого составляются диаграммы.

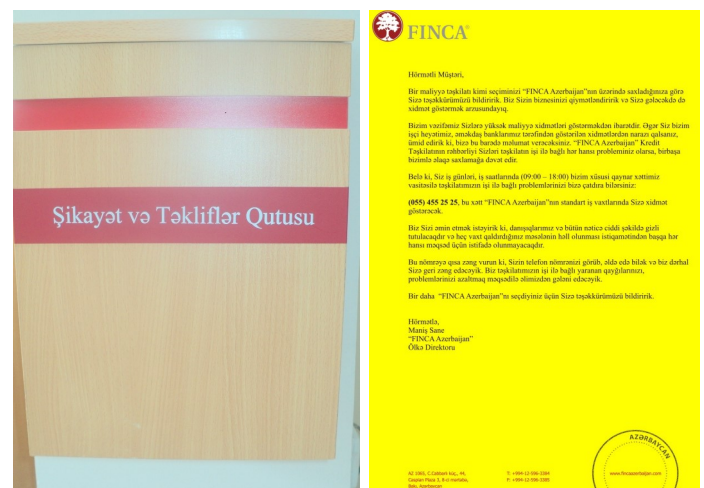
Отчёт, подготовленный для встречи управленческой команды организации, которая проводится минимум раз в месяц.

Информирование клиентов о каналах подачи жалоб

«FINCA Azerbaijan» применяет разные стратегии с целью информирования и поощрения своих клиентов к подаче жалоб и предложений, среди которых стоит отметить :

- Ящики и книги для жалоб и предложений в филиалах находятся на видном и доступном для клиентов месте (см. **Рисунок 4**, слева).

Рисунок 4: Способы информирования о доступных каналах подачи жалобы



- Номер горячей линии размещён на листовках о продуктах организации и на плакатах в филиалах.
- Приветственное письмо на местном языке от генерального директора, распечатанное на бумаге ярко-жёлтого цвета, напоминает клиентам о возможности подачи жалобы через горячую линию (или другими способами). В письме генеральный директор подчеркивает важность получаемых жалоб и предложений от клиентов, которые помогают «FINCA» повысить качество услуг. Данное письмо прилагается к кредитному договору и предоставляется всем клиентам во время выдачи каждого кредита, как нового, так и повторного (см. **Рисунок 4**, справа).
- Плакаты на тему борьбы с коррупцией висят в каждом филиале и содержат номер горячей линии, по которому можно сообщить о случаях мошенничества (см. **Рисунок 2**).
- Во время выдачи кредита кредитный специалист объясняет клиентам правила пользования ящиком и книгой для жалоб и предложений, а также горячей линией.

Обучение персонала

«FINCA» ответственно подходит к обучению персонала процессу рассмотрения жалоб клиентов. Глава отдела маркетинга или менеджер отдела по работе с клиентами проводят ориентационные тренинги для всех новых работников (тренинги длятся средне 3 дня по 2 часа), а также посттренинги для всего персонала филиалов, с целью повторения пройденного ранее материала и представления изменений в процессе рассмотрения жалоб. Тренинговый модуль «Услуги для клиентов» включает в себя 2-х часовое обучение на тему как рассматривать жалобы клиентов, как работать с агрессивными клиентами, как показать клиенту, что его понимают и как формировать лояльность у клиента. Во время тренинга проводятся ролевые игры, которые позволяют персоналу развить навыки общения с клиентом.

Во время проведения тренингов и рабочих встреч руководство FINCA старается донести участникам, что увеличение числа жалоб стоит рассматривать в категории повышения качества предоставления услуг и не должно являться причиной для тревоги. Высшее руководство заверяет руководителей филиалов, что жалобы не повлияют на показатели эффективности их филиала и/или личный рост, а со временем улучшат качество обслуживания клиентов и итоговую эффективность работы филиала.

Мониторинг системы

Еженедельно отдел по работе с клиентами предоставляет Главному операционному директору отчёт по полученным жалобам, который включает в себя также информацию по

вынесенным решениям. В дополнение к функционирующей системе (несмотря на отсутствие письменно закреплённых процедур, обязывающих проводить аудит жалоб и предложений), в 2014 году служба внутреннего контроля планирует изучить месячные отчёты по жалобам и результатам их рассмотрений.

УЛУЧШЕНИЕ СИСТЕМЫ РАССМОТРЕНИЯ ЖАЛОБ

«FINCA» планирует продолжать работу над улучшением механизма рассмотрения жалоб через:

- **Посещение клиентов после предоставления им ответов на жалобы:** Телефонный ответ на жалобу клиента должен сопровождаться встречей, чтобы убедиться, что клиент удовлетворен полученным ответом, а также, чтобы обсудить принятое по жалобе решение.
- **Добавить к отчёту по результатам анализа жалоб пункт «Удовлетворён/Не удовлетворён»:** После ответа на жалобу клиента необходимо узнать, сколько клиентов было удовлетворено принятым решением, а сколько не удовлетворено.
- **Расширение системы:** Отдел маркетинга обратился к отделу по управлению информационной системой (MIS)/IT с просьбой добавить в информационную систему специальный модуль, дающий возможность регистрации жалоб в централизованной системе каждому сотруднику (независимо от занимаемой должности), тем самым будет зарегистрирована и рассмотрена каждая поступившая жалоба.
- **Переход на новые технологии:** FINCA считает, что официальные письменные ответы клиентам являются неэффективным средством коммуникации. Поэтому «FINCA» планирует внедрить SMS систему для первичных ответов клиентам на их обращения, а уже затем звонить клиенту по телефону.
- **Введение новой категории жалоб:** Проанализировав причины полученных от клиентов жалоб, «FINCA» определила необходимость пересмотра категорирования жалоб и введения новой категории – «задержка кредитного процесса».

ПРЕИМУЩЕСТВА

Среди основных преимуществ обладания вышеописанным механизмом рассмотрения жалоб для «FINCA Azerbaijan», следует назвать: формирование лояльности у клиентов, увеличение числа удовлетворённых клиентов, а также поддержание высокой конкурентоспособности на рынке. «Если жалобы клиентов рассматриваются, анализируются и на основании этого делаются выводы, тогда это для нас большой успех. Благодаря этому мы не теряем наших

«FINCA Azerbaijan»: Как недовольного клиента превратить в лояльного

клиентов, а лояльные клиенты приводят новых клиентов. Следовательно, когда мы увеличиваем охват, тогда это согласно цепочке добавления стоимости», - объясняет Замина Алиева (сотрудник отдела по работе с клиентами). Значительная часть организационных систем выигрывает от наличия механизма подачи жалоб:

Для филиала это означает лояльность и удовлетворённость клиентов, которые косвенно влияют на снижение расходов связанных с ростом организации по числу клиентов.

Для руководства данная система позволяет оценить эффективность работы филиала и подает своевременные сигналы в случае возникновения проблем. С другой стороны, система требует определённых финансовых расходов и затрат во времени на распознавание случаев мошенничества или дополнительное обучение персонала (например, кредитных специалистов) до проведения ежегодной оценки сотрудника.

Для руководства система также является способом для введения изменений в продукты и услуги. Например, обращения клиентов поспособствовали улучшению платёжной системы путём введения нового канала оплаты, позволяющего клиентам вносить платежи не только в кассах офисов «FINCA» и банков-партнёров, но и индивидуально через общенациональную сеть платёжных терминалов.

Наличие механизма рассмотрения жалоб способствует увеличению заинтересованности и ответственности персонала по отношению к клиентам. Например, руководители филиалов изменили свое отношение к

жалобам и теперь не боятся их получать, зато активно пытаются улучшить связь с клиентами. Для отдела по работе с клиентами наличие такой системы означает как эффективное управление временем так и ощутимые результаты на основе результатов. По мнению клиентов, преимущество этой системы заключается в осознании клиентом того, что его мнение было услышано МФО, что, в свою очередь, делает клиентов более открытыми и искренними в контактах с организацией.

Дополнительная информация:

Основные документы «FINCA Azerbaijan»:

<https://www.dropbox.com/sh/n6ajzetpdevu05u/PIXpEz5ezS>

Информация о партнерах проекта:

«FINCA Azerbaijan»: www.fincaazerbaijan.com

«FINCA» в MIX: www.mixmarket.org/mfi/finca-aze

Микрофинансовая Ассоциация Азербайджана:
www.amfa.az

Центр Микрофинансирования: www.mfc.org.pl

Рабочая Группа по Социальному Воздействию:
www.sptf.info

ПРИЛОЖЕНИЕ 1: СРАВНЕНИЕ МЕХАНИЗМА РАССМОТРЕНИЯ ЖАЛОБ В «FINCA» С УНИВЕРСАЛЬНЫМИ СТАНДАРТАМИ

Стандарт 4е: У кредиторов имеются механизмы своевременного и гибкого реагирования на жалобы клиентов и их разрешения, и они применяют данные механизмы одновременно для разрешения возникающих проблем и совершенствования своих продуктов и услуг

	Полезные практики	Примечания по системе «FINCA»
4e1	<p>Клиенты организации знают, как подавать жалобу.</p> <p>Показатель 1) Организация уведомляет клиентов о: 1. праве на жалобу; и 2. правилах подачи жалобы ответственному за рассмотрение жалоб лицу (или где можно найти информацию об этом в случае необходимости).</p>	<p>В процессе выдачи кредита клиенту сообщается о праве на жалобу. Клиенту также выдаётся информационная листовка, распечатанная на желтой бумаге, содержащая список различных каналов подачи жалобы; такая листовка является частью стандартной кредитной документации.</p>

ПРИЛОЖЕНИЕ 1: СРАВНЕНИЕ МЕХАНИЗМА РАССМОТРЕНИЯ ЖАЛОБ В «FINCA» С УНИВЕРСАЛЬНЫМИ СТАНДАРТАМИ

Стандарт 4е: У кредиторов имеются механизмы своевременного и гибкого реагирования на жалобы клиентов и их разрешения, и они применяют данные механизмы одновременно для разрешения возникающих проблем и совершенствования своих продуктов и услуг

	Полезные практики	Примечания по системе «FINCA»
4е2	<p>Сотрудники организации проходят обучение по рассмотрению жалоб.</p> <p>Показатель 1) Ознакомительный тренинг организации для работников включает семинар по работе с механизмом жалоб, роли кредитного специалиста в данном процессе и правилах управления жалобами до момента их разрешения (как обращаться с жалобами и направлять их ответственному за жалобы лицу для разбирательства и принятие решения).</p>	<p>Новые сотрудники проходят обучение по процессу рассмотрения жалоб клиентом во время ориентационного тренинга. При изменении системы проводятся посттренинги для персонала, прошедшего ранее обучение по процессам рассмотрения жалоб.</p>
4е3	<p>Система обработки обращений в организации является действующей и эффективной.</p> <p>Показатель 1) Политики организации содержат правила обработки обращений и правила информирования клиента о механизме подачи жалоб.</p> <p>Показатель 2) В организации имеется эффективная и подходящая система для своевременного разрешения жалоб.</p> <p>Показатель 3) Организация выделила специалиста (по крайней мере на основе частичной занятости) для работы с жалобами и направления их соответствующему лицу для рассмотрения.</p> <p>Показатель 4) В организации имеется чёткая система отчётности для обеспечения получения жалоб из офисов и центров обслуживания клиентов соответствующим лицом, ответственным за их рассмотрение.</p> <p>Показатель 5) Механизм подачи жалоб активно используется клиентами.</p> <p>Показатель 6) Клиенты организации получают ответы на свои жалобы в срок не более чем через месяц после их подачи.</p> <p>Показатель 7) Система внутреннего аудита или мониторинга в организации проверяет удовлетворённость клиентов принятым по жалобе решением.</p>	<p>Механизм включает каналы по сбору, разбирательству и рассмотрению, жалоб и направлению ответов клиенту.</p> <p>Политика является частью руководства для отдела по работе с клиентами и содержит все фазы рассмотрения жалобы.</p>
4е4	<p>Организация использует обратную связь с клиентом для улучшения своих практик и продуктов (Стандарт 7.4 Защиты клиентов).</p> <p>Показатель 1) Организация использует информацию (полученную во время сбора отзывов клиентов) для исправления ошибок, упущений и действий, которые могут нанести вред клиенту.</p> <p>Показатель 2) Организация использует информацию, полученную из жалоб для улучшения своей операционной деятельности, продуктов и коммуникации.</p>	<p>Организация анализирует отзывы клиентов, а руководство использует их для выявления проблем (например, случаев мошенничества) и для улучшения продуктов и услуг (например, платёжной системы).</p>