

Г.И. Марасанов
Н.А. Минина
М.Ю. Семилетова

Тренинги продажи банковских услуг

Способы и приемы
проведения



Герман Марасанов

**Тренинги продажи
банковских услуг. Способы
и приемы проведения**

«Когито-Центр»

Марасанов Г. И.

Тренинги продажи банковских услуг. Способы и приемы проведения / Г. И. Марасанов — «Когито-Центр»,

Основная цель книги – способствовать тому, чтобы корпоративное обучение персонала банка методам взаимодействия с клиентом стало неременным элементом каждодневной управленческой практики. Содержание навыков банковских продаж представлено здесь предельно лаконично, информативно и практично. Сборник состоит из двадцати одного тренинга. Каждый тренинг содержит необходимую информацию по теме, а также упражнения, примеры из практики как предметы дискуссий, игры, вопросы для обсуждения в группе. Тренинги составлены таким образом, чтобы их мог проводить руководитель клиентского подразделения банка, не являющийся профессиональным тренером. Сравнительно небольшие затраты времени на проведение одного занятия, автономность каждого тренинга, набор базовых коммуникативных навыков, прошедший проверку временем, направленность на специфику банковских продаж сделали данный сборник качественным инструментом в развитии реальной ориентированности персонала банка на удовлетворение запросов клиента. Книга адресована руководителям клиентских подразделений банков, клиентским менеджерам, специалистам в области активных методов обучения персонала, а также всем, кто профессионально занимается переговорами с клиентами банка.

© Марасанов Г. И.

© Когито-Центр

Содержание

Предисловие	5
Тренинги развития навыков банковских продаж: направленность и ориентиры	10
Тренинг 1. Основные направления поиска и привлечения клиентов	12
Тренинг 2. Принципы работы, ориентированной на клиентов	14
Тренинг 3. Методы прямого привлечения клиентов	17
Тренинг 4. Создание базы клиентских контактов или способы работы с потенциальными клиентами	20
Тренинг 5. Переговоры по телефону	25
Тренинг 6. Особенности работы с топ-менеджментом ключевых клиентских организаций	31
Тренинг 7. Переговоры с клиентом как процесс	36
Конец ознакомительного фрагмента.	40

Герман Игоревич Марасанов, Наталья Адольфовна Минина, Мария Юрьевна Семилетова

Тренинги продажи банковских услуг. Способы и приемы проведения

Предисловие

Предлагаемый сборник тренингов по отработке навыков поведения банковского менеджера при продаже услуг и продуктов банка имеет особую направленность, как нам кажется, довольно редкую в литературе по этой теме.

Основное предназначение книги – способствовать тому, чтобы корпоративное обучение персонала банка методам взаимодействия с клиентом стало неременным элементом каждой управленческой практики.

К достижению этой цели нас вело решение следующих задач.

Во-первых, нам было важно предельно лаконично, информативно и практично представить содержание навыков банковских продаж. Эта задача была не самой сложной, поскольку основные элементы поведения при продажах многократно описаны в самых разных пособиях, а также всесторонне отработаны клиентскими менеджерами банков.

Вместе с тем пособий, раскрывающих суть приемов и способов проведения переговоров с клиентами, издано слишком много, однако далеко не все эти издания отвечают требованиям заинтересованных в этой информации лиц. Мы постарались сконцентрировать внимание читателя на тех слагаемых переговоров, на тех практических шагах построения отношений с клиентом, которые в наибольшей степени соответствуют специфике именно банковских продаж.

Второй задачей при подготовке текста стало раскрытие деталей, нюансов, подробностей работы по составлению программы каждого целевого мини-тренинга, проведения и анализа результативности учебного занятия, раскрывающего тот или иной аспект общения клиента и представителя банка. Здесь для человека, взявшегося вести семинары, мы предложили разделение каждого тренинга на несколько компонентов. Это информационная часть, игровая часть, обсуждение случаев из практики, активная групповая работа над дискуссионными вопросами по каждой теме.

При этом информационная часть как одна из неременных составляющих каждой программной единицы сборника в большинстве случаев сама по себе может быть предметом дискуссии, поскольку многие из обобщений, методических рекомендаций, способов и приемов переговорных практик, строго говоря, не являются полноценными теоретико-методологическими конструктами. Это ставшие популярными различные психотехнические приемы, вошедшие во многие тренинговые программы, частные методики, прошедшие испытания по-разному осознанной стихийной практикой ведения торговых переговоров.

Нам важно было избежать категоричности в подаче информации, ориентируя и ведущих и участников тренингов на самостоятельное, критичное и независимое восприятие рекомендаций, предлагающих версии продуктивных подходов к работе с клиентами. Как показывает

наш многолетний опыт работы с банковскими сотрудниками, взаимодействующими с клиентами, каждый успешный «клиентщик» – это яркая индивидуальность. Каждый из них, образно говоря, «шьет костюм» своего стиля работы с клиентом на себя сам, собирая, что называется, «с мира по нитке». Готовых, полностью отработанных до универсализма, теоретически обоснованных рекомендаций здесь пока нет, и вряд ли они когда-нибудь появятся, поскольку все люди разные: и клиенты, и сотрудники банков, работающие с ними.

И третьей основной задачей данного сборника, которую мы постарались решить, стало составление каждого тренинга таким образом, чтобы его мог провести непрофессиональный тренер.

Специалист, работающий в какой-либо консалтинговой или тренинговой компании, тренер-психолог, регулярно выполняющий заказы на проведение семинаров, поступающие от разных банков, или штатный банковский тренинг-менеджер наверняка с интересом отнесется к нашему сборнику. Хотя у каждого, кто профессионально занимается обучением подобного рода, конечно же, имеется свой подобный или более тонкий инструментарий.

Но мы предназначаем данный сборник прежде всего руководителям филиалов, отделений банка, банковских дополнительных офисов, линейных бизнес-подразделений, других структур, которые по роду своей деятельности работают с клиентами, продают им услуги и банковские продукты, поддерживают деловые отношения.

С одной стороны, профессиональный сертифицированный тренер по сравнению с управляющим отделением банка, например, безусловно, более качественно и эффективно проведет обучающий семинар, практическое занятие, организует отработку необходимых навыков, требующихся клиентским менеджерам. Но, на наш взгляд, при всех достоинствах такая организация обучения имеет существенные недостатки.

Во-первых, подобные занятия организуются от случая к случаю. Во-вторых, несмотря на то, что приглашенный тренер привносит в деятельность менеджеров опыт, невольно почерпнутый им из общения с участниками других своих семинаров, специфику данного конкретного банка этот тренер учесть полностью все равно не сможет. Мы уже не останавливаемся подробно на таких случаях, когда в банк приглашается тренер, получивший широкую известность по большей части в области продаж товаров, чрезвычайно далеких по своему предназначению от банковских услуг. Продуктивность таких семинаров, конечно же, весьма спорна.

Использование штатных тренеров вроде бы снимает проблему учета специфики клиентской работы банка, но создает иные трудности. Трудность первая заключается в том, что авторитет штатного тренера в восприятии остального персонала банка, с которым тренеру приходится работать на семинарах, не всегда настолько высок, насколько это требуется. Причин здесь, как всегда, несколько. Во-первых, действует стереотип «Нет пророка в своем отечестве», и поэтому к «своему» тренеру отношение у сотрудников банка часто более скептическое, чем к приглашенному. Во-вторых, штатный сотрудник, регулярно ведущий тренинги в одном и том же банке, если он, конечно, не имеет возможности постоянно посещать открытые семинары по своей тематике, неизбежно останавливается в своем профессиональном росте. А регулярное участие такого сотрудника в открытых семинарах далеко не всегда возможно из-за ограниченности бюджета на эти цели.

Кроме того, любой тренер, любой специалист, который проводит семинар в том или ином подразделении, оказывается невольным конкурентом руководителя этого подразделения. Ведь несложная логика подводит сотрудника, участвующего в тренинге, к размышлениям о том, насколько компетентен в вопросах, обсуждаемых на тренинге, руководитель его подразделения, если он не может обучить тому, чему учит тренер.

Сравнение тренера и руководителя, как правило, оказывается не в пользу последнего. И не потому, что тренер всегда лучше разбирается в вопросах продаж банковских продуктов, чем, например, директор департамента клиентского обслуживания. Отнюдь нет. Просто одной

из задач, которую решает любой тренер, является задача вызвать к себе симпатию и доверие участников семинара. Без этого семинар может провалиться, поскольку участники будут скептически и с недоверием к тренеру воспринимать и принимать предлагаемые им навыки, умения, не захотят отрабатывать их вместе с ведущим. Тренер профессионально должен уметь производить яркое впечатление. И решать эту задачу тренеру легче, чем руководителю, ведь тренера сотрудник видит один раз в год или в полгода, а руководитель взаимодействует со своими подчиненными изо дня в день. Да и задачу постоянно нравиться своим сотрудникам обычный нормальный руководитель вообще перед собой не ставит. В итоге возникает эффект ложного авторитета тренера и как фон этого эффекта – неадекватно сниженный авторитет руководителя.

Выход из этого положения обычно находится сам собой. Во-первых, восторги от семинара достаточно быстро затихают под влиянием каждодневных дел. Во-вторых, схемы и приемы работы, освоенные на тренинге, как и любые средства воздействия, не будучи универсальными, со временем несколько обесцениваются. В-третьих, если руководитель является достаточно успешным и эффективным профессионалом в переговорах с клиентами, то его результаты будут говорить сами за себя.

Но получается, что все вышеперечисленное приводит к дополнительному снижению пользы от тренинга. И здесь, как нам кажется, вполне естественно напрашивается вывод о том, что подобные *тренинги должен проводить сам руководитель*.

Беседы, встречи с действующими руководителями различных банковских подразделений, опросы, регулярно проводимые нами, показывают, что руководители в большинстве своем, безо всякой подсказки со стороны, активно занимаются обучением своих сотрудников. Без этого невозможно представить себе работу современного банка. Но каждый руководитель делает это по-своему. Нередко обучение, проводимое иным руководителем, воспринимается его персоналом как наказание. Назидательность, раздражительность при необходимости повторять уже сказанное и показанное на практике, монологичность, публичные упреки в нерадивости и невосприимчивости – все это и многое другое проявляется достаточно многими руководителями, обучающими своих сотрудников азам профессии. Это данные опросов, проведенных в разных банках, с сотрудниками которых нам приходилось работать.

Очевидно, что подобные эффекты снижают заинтересованность сотрудников в работе, отбивают у них охоту искать новые для себя приемы, способы взаимодействия с клиентами. Но и руководителя можно понять. Его никто толком не ориентировал, не обучал тому, как «внедрять в головы и сердца» своих подчиненных элементы практики клиентской работы. Кроме инструктажа, обучения, профессиональной подготовки своих сотрудников, у руководителя есть еще немало дел. Как совместить все это, сделав обучение естественным и органичным элементом каждодневной практики управления?

Сначала можно вспомнить о том, как реагирует руководитель на перспективу проведения тренинга для его сотрудников. Часто возникает двойственная реакция. С одной стороны, есть понимание необходимости тренинга, с другой, огорчает перспектива потери рабочего времени из-за отвлечения людей от их непосредственных обязанностей. И приглашенный и штатный тренер занимают своим обучением сотрудников на два-три дня. Реже удастся сконцентрировать тренинг так, чтобы провести его за один день или за полдня.

Мы решили пойти иным путем и разбили программу обучения, отработки навыков, игровых тренировок на относительно небольшие по временным затратам занятия, каждое из которых было бы достаточно завершенной единицей тренинга. В результате недостатки обычных двухдневных семинаров-тренингов, связанные с длительным отвлечением людей от работы, исчезают. Да и готовиться руководителю к проведению часового тренинга значительно легче, чем к двухдневным или к трехдневным занятиям.

Попытки внедрения этой формы обучения, предпринятые нами в некоторых российских банках, оказались успешными. Руководители стали включать элементы мини-тренингов в контекст регулярных совещаний, проводимых со своим персоналом. Приемы, освоенные на мини-тренингах, легче проходили «обкатку» на практике, поскольку обратная связь с руководителем, выступающим в роли как бы «играющего тренера», была постоянной. Кроме того, существенно улучшился эмоциональный климат в коллективах. Руководители, активно использующие ресурсы обучения, включенного в профессиональную деятельность, быстро обнаружили, что управляемость персоналом заметно улучшилась. Наши опросы показали, что руководители, которые в течение полугода и дольше регулярно проводили включенное обучение, стали восприниматься своими подчиненными как более харизматичные.

Таким образом, проведение тренингов по продажам силами руководителей подразделений банка оказалось полезным и эффективным шагом в развитии клиентоориентированности банка в целом.

Сборник для включенного обучения персонала технике поведения при продажах банковских услуг состоит из двадцати одного относительно автономного тренинга. В каждом тренинге сосредоточена информация о необходимых навыках и приемах работы, методические рекомендации ведущему, материалы для дискуссий с описаниями отдельных случаев из практики, ролевые и ситуационные игры, а также контрольные вопросы по теме тренинга.

Любой тренинг можно использовать независимо от других тем сборника. Завершенности тренингов как единиц обучения, на наш взгляд, удалось достичь, несмотря на то, что тема переговоров с клиентами при продажах банковского продукта вообще очень трудно препарируется на элементы. Здесь все плотно зависит одно от другого. Поэтому, выстраивая мини-тренинги по отдельным темам, мы понимали необходимость в каждом таком занятии хотя бы общим взглядом охватывать весь объем элементов работы с клиентом, их системные связи.

Если материалы нашего сборника окажутся полезными и востребованными менеджерами банков, стремящимися к развитию профессионализма своего персонала, работающего с клиентами, мы будем считать свою задачу выполненной.

Известно, что любая работа, обобщающая идеи и взгляды, теоретические представления и практический опыт, новации и традиции, неудачи и успехи многих специалистов, не принадлежит авторству только тех людей, кто отважился эти обобщения представить в виде книги. Поэтому, мы считаем не просто уместным, но необходимым выразить здесь свою искреннюю признательность хотя бы некоторым из многих наших фактических соавторов, прямо или косвенно способствовавших появлению этого сборника.

Возникновение центральной идеи книги, широкая апробация всех элементов переговорных техник, внедрение на этой основе целостной программы обучения в банковскую практику, все это стало возможным благодаря энтузиазму, вдохновляющему оптимизму и творческой энергии президента КБ «Юниаструм Банк», члена межрегионального банковского совета при председателе Совета Федерации РФ Гагика Тиграновича Закаряна.

Критичность и доброжелательность заведующего кафедрой психологии профессиональной деятельности госслужащих Российской академии госслужбы при Президенте РФ, академика РАО Анатолия Алексеевича Деркача, неизменно проявляемые им во время многочисленных обсуждений концепции и отдельных разработок книги, позволили нам сохранить теоретико-методологическую целостность подхода к построению тренингов.

Нетривиальность суждений доктора психологических наук Владимира Феликсовича Спиридонова, его способность предложить неожиданные версии для развертывания игровых сюжетов, а также его изобретательность в использовании обучающего потенциала конкретной банковской практики, очень обогатили наш сборник.

Огромный практический опыт кандидата философских наук Андрея Анатольевича Вахина в области банковского маркетинга, которым он любезно делился с нами, многом улучшили первоначальный вариант сборника и повысили его качество.

Мы глубоко благодарны также всем банковским работникам, внесшим свой вклад в создание данной книги, особенно славному коллективу Юниаструм Банка, внедрившему в практику способы, методы и приемы работы с клиентами, представленные в данном сборнике.

Герман Марасанов

Наталья Минина

Мария Семилетова

Тренинги развития навыков банковских продаж: направленность и ориентиры

Наши тренинги ориентируют участников занятий прежде всего на развитие компетентности в общении с клиентами. То, что успешность банковских продаж напрямую связана с коммуникативными навыками, с умением гибко влиять на процесс переговоров, с проницательностью и восприимчивостью, позволяющими быстро улавливать ожидания и опасения клиента, предлагая ему соответствующий вариант обслуживания, со стремлением к открытому диалогу, – эти и подобные соображения самим фактом своего возникновения у банковских служащих, на наш взгляд, подталкивают их к тому, чтобы быть успешнее.

Вступительное слово ведущего тренинг – это своеобразная дань традиции жанра. Традиция диктует, чтобы ведущий поинтересовался у каждого участника, какие ожидания и опасения ощущаются, приходят на ум перед началом занятий. Поскольку обзор ожиданий участников как самостоятельная процедура тренинга, наверное, не составляет больших затруднений, кроме опасности, связанной со значительными затратами времени, предлагаем сосредоточиться на вступительном слове ведущего. Вот наш вариант:

Сегодня благодаря нарастающему развитию товарных, финансовых, консалтинговых рынков, наступательному вращению в эти рынки информационных технологий увеличивается напряжение в банковской конкурентной среде.

Банки, конкурируя за клиентов, постоянно совершенствуют свои технологии, ищут новые способы обслуживания, развивают существующие продукты и услуги. Но банковские продажи, конечно же, во многом отличаются от продаж большинства других товаров, продуктов, услуг. Нам практически невозможно каждый квартал заявлять о новой коллекции самых модных банковских изделий. Мы не имеем возможности проводить показ образцов и моделей банковского производства. Работа банка и банковское обслуживание по сути своей консервативны и не могут быть наглядно продемонстрированы. Мы не имеем возможности дать клиенту пощупать наши продукты, попробовать их на вкус, примерить их на себя, провести пробную их эксплуатацию. Потенциальный клиент обречен верить нам на слово. Отсюда производственная необходимость – буквально в первый момент встречи стремиться вызвать у клиента доверие к банку, который мы представляем.

Не имея возможности в силу специфики и сложности продаваемого продукта предлагать существенно различающиеся между собой варианты обслуживания, разные банки обладают очень похожими продуктовыми рядами и палитрами банковских услуг.

В чем же, с точки зрения клиента, проявляется наиболее заметное различие между отдельными банками? Наверное, в том, как действует банковский персонал начиная от операционного работника и заканчивая клиентским менеджером в ранге вице-президента. Отличие в людях, работающих в разных банках, наверное, никогда не исчезнет. Отсюда задачей наших тренингов может стать отработка навыков компетентного общения с клиентом.

Решить такую задачу мы сможем, если сумеем использовать все возможности, открывающиеся для нас на тренинге. Для этого у нас есть четыре пути.

Путь первый – традиционный для любого образовательного процесса. Мы как ведущие будем сообщать вам разнообразную информацию практического характера, рассказывать о способах, приемах, методах, подходах к работе с клиентом. В основном вся эта информация собрана нами из практики ваших же коллег. Отсюда ее уязвимость, ведь любой опыт индивидуален. Любой опыт наиболее убедителен для того, кто его лично пережил. То, что помогло одному, не обязательно поможет другому. Второй путь, или второй жанр, нашей работы – дискуссии и обсуждения – для нас не менее важен. Здесь мы будем стараться помогать вам, да и себе в том, чтобы наши дискуссии оставались только обменом мнениями, не превращаясь в поиск единственно правильного решения, однозначно понимаемой истины. Образно говоря, «костюм» своей практической работы каждый «шьет» себе самостоятельно.

Третий путь – это путь анализа отдельных случаев из реальной практики общения с клиентами разных банков. Богатая коллекция протоколов бесед с клиентами, диктофонных записей, сделанных прямо на встречах, рассказов очевидцев, участвовавших в самых, на первый взгляд, невозможных ситуациях, складывающихся в практике переговоров, которую нам удалось собрать за почти два десятилетия, позволит нам пройти и этим путем.

И четвертый путь, традиционный для тренингов жанр ситуационных ролевых игр, позволяющий моделировать различные обстоятельства встреч с клиентами и апробировать способы преодоления этих обстоятельств.

Теперь у каждого присутствующего здесь есть возможность поделиться с коллегами своими ожиданиями и опасениями в связи с предстоящим, если они есть. Пожалуйста, начинаем.

Таким образом, выстраивая свое вступительное слово в соответствии с принципом «от общего к частному», ведущий формулирует задачу тренинга в наиболее общем виде.

Далее можно предложить участникам высказать свои суждения о том, что, на их взгляд, может способствовать привлечению и сохранению клиентов банка. Итоги обмена мнениями могут впоследствии служить основанием для дальнейших, уже более детальных обсуждений факторов успеха в работе с клиентами.

Тренинг 1. Основные направления поиска и привлечения клиентов

Время проведения: 45–60 минут.

Для эффективного поиска и привлечения клиентов полезно ознакомиться с тем, какой стратегии придерживается ваш банк, а значит, и ваше подразделение на рынке, и строить в рамках данной стратегии поиск и переговоры с клиентами. Можно сказать, что маркетинговая стратегия – это путь между банком и клиентом. От того, насколько прямым и широким окажется этот путь, зависит, насколько интенсивным будет рост доходов, получаемых банком. Выделяют 4 основные маркетинговые стратегии.

Стратегии	Характеристики
Стратегия роста	• Продажа имеющихся банковских услуг на существующих рынках • Продажа новых банковских услуг на существующих рынках • Продажа имеющихся банковских услуг на новых рынках • Продажа новых банковских услуг на новых рынках
Стратегия конкуренции	• Лидерство по тарифам • Выстраивание клиентских цепочек • Эксклюзивное обслуживание значимой клиентуры • Распирение каналов распространения информации о банке • Доминирование по издержкам (расходы, тарифы) • Использование просчетов банков- конкурентов
Стратегия лидерства	• Решение проблем внутренней коммуникации в банке • Улучшения качества организации работ с клиентами • Создание клиентоориентированного банка
Стратегия приоритетов	• По банковским услугам и расширению их ассортимента • По рыночной нише • По имеющимся клиентам • По внешней коммерческой среде

Резюме

Для того чтобы эффективно заниматься поиском и привлечением клиентов, необходимо понимать, как ваш банк позиционирует себя на рынке и какой стратегии придерживается. Чаще всего большинство банков придерживается одновременно трех взаимодополняющих стратегий: стратегии роста, стратегии конкуренции, стратегии приоритетов.

Вопросы для обсуждения

1. Какой стратегии придерживается ваш банк в области ритейла?
2. Какова стратегия вашего банка на рынке корпоративных продуктов и услуг?
3. Как реализуется стратегия лидерства в вашем банке?

Ситуационная игра

Время проведения игры: 25–30 минут.

Вводные условия

Представьте, что к вам обратился клиент, являющийся руководителем коммерческой организации. Ему срочно нужен довольно крупный кредит. Клиент согласен с вашими условиями. Он готов получить заемные средства под достаточно высокий процент и работать по кредиту с учетом всех ваших тарифов. Он также хочет перейти к вам на расчетно-кассовое обслуживание, перевести своих сотрудников на зарплатный проект в ваш банк. Единственным условием, которое он выдвигает, является бесплатное предоставление банком всех услуг

и продуктов, не связанных с кредитованием. Вы сделали расчет рентабельности этого клиента. Получается, что, если он будет обслуживаться в вашем банке по высоким процентным ставкам и тарифам, то бесплатные РКО и зарплатный проект не сильно снизят выгоду от работы с этим клиентом. Вместе с тем, если начать так работать, то возникает опасный прецедент, последствия которого трудно предсказать. Ведь, не исключено, что и другие клиенты, каким-либо способом разузнав об этом, захотят снижать тарифы или вообще станут претендовать на бесплатное обслуживание.

Задание

Попробуйте провести дискуссию на эту тему и выработать оптимальное решение. Здесь следует постараться не упустить данного клиента и в то же время, по возможности, максимально учесть интересы банка. Дискуссия может быть организована в двух вариантах. Вариант первый: в обсуждении принимают участие сторонники и противники привлечения такого клиента в банк. Вариант второй: одна группа участников выступает от имени клиента, а другая от имени банка, и они стремятся договориться.

Примечание

В ходе этого упражнения полезно опираться на сложившиеся представления о стратегии банка и о том, как привести в соответствие с этой стратегией условия работы с конкретным клиентом.

Тренинг 2. Принципы работы, ориентированной на клиентов

Время проведения: 50–70 минут.

Принципы клиентоориентированной работы могут быть, например, следующими:

- Клиент должен оставаться довольным работой банка в любом случае, даже если он в чем-то не прав. Принцип «Клиент всегда прав» мы меняем на принцип «Клиент должен быть всегда доволен»
- Клиенту должен быть комфортен процесс обслуживания и приятен его результат
- Работа с клиентом в банке должна быть ориентирована на то, чтобы обслуживать его быстро и без ошибок
- Оптимизм, энтузиазм и активность, готовность понять клиента и максимально полно откликнуться на его запрос – вот принципы работы клиентского менеджера любого уровня
- Доброжелательное отношение к клиенту, четкая работа должны побуждать клиента к тому, чтобы прийти в банк еще раз, порекомендовать этот банк своим контрагентам, родным и знакомым

Групповая дискуссия

Время проведения: 15–20 минут.

Общие условия

Участники в ходе свободного обмена мнениями стремятся к тому, чтобы самостоятельно сформулировать принципы работы, ориентированной на клиентов. Для этого каждый участник пытается сформулировать свое представление об этом, отвечая на главный вопрос дискуссии:

«Из чего может складываться клиентоориентированная работа отдельного подразделения банка?»

Затем группа объединяет и обобщает собранные на предыдущем шаге работы предложения.

Подсказка ведущему

Для активизации работы группы вы можете воспользоваться нашим вариантом ответа на главный вопрос дискуссии:

Задачи	Возможные пути реализации
Выбор приоритетных отраслей, регионов, клиентов	- мелкий и средний бизнес - привлечение частных клиентов, расширение спектра их услуг
Создание новых видов бизнеса услуг или продуктов	- комплексное обслуживание клиентов (по отдельным видам) - расширение брокерского обслуживания клиентов
Решение внутрибанковских вопросов	- разработка политики дополнительного офиса/филиала в области рекламы PR согласно общей политике, но с учетом внутренней планировки дополнительного офиса/филиала и его месторасположения в городе - постоянный контроль исполнения стандартов качественного обслуживания клиентов
Количественные показатели привлечения ресурсов (прогноз)	- привлечение в течение месяца не менее ____ новых клиентов - увеличение объемов продаж товаров и услуг на ____%

Резюме

Для повышения качества обслуживания клиентов в дополнительных офисах, филиалах, отделениях целесообразно:

- Знать своих ключевых клиентов в лицо и обладать максимально полной информацией о каждом из них. VIP клиентов должен знать в лицо каждый сотрудник подразделения (прежде всего операционный работник)
- Отработать систему информирования клиентов «на входе» в дополнительный офис, отделение, филиал
- Создать и реализовать систему регулярных встреч клиентов с руководством дополнительного офиса, отделения, филиала по желанию клиента в течение месяца
- Осуществлять мониторинг качества обслуживания клиентов:
 - обеспечивать регулярные (1 раз в полгода) опросы клиентов
 - создавать систему учета всех предложений и замечаний клиентов
- Регулярно изучать конкурентоспособность своих технологий, корректируя их с учетом развития рынка

Вопросы для обсуждения

1. Существует ли в вашем дополнительном офисе своя клиентская политика? Если да, опишите ее. Если нет, то назовите причины. Есть ли различия по этому вопросу между участниками тренинга? Если есть, то с чем это может быть связано?
2. Существуют ли в вашем дополнительном офисе, отделении, филиале индивидуальные финансовые схемы для клиентов? Опишите их или укажите причины их отсутствия.
3. Назовите первоочередные задачи клиентской политики, актуальные для любого подразделения банка.

Ролевая игра

Время проведения: 15–20 минут.

Общие условия

В клиентский зал банка входит клиент, который здесь довольно давно обслуживается. Многие сотрудники знают его в лицо. Кто-то из менеджеров направляется к этому клиенту с целью ответить на возможные вопросы и при необходимости помочь решить имеющиеся проблемы. Один из участников тренинга исполняет роль клиента, другой – менеджера банка.

Задание для исполнителя роли менеджера банка

Вам необходимо вступить с клиентом в контакт, понять, в чем его потребность, и, если это в ваших силах, помочь клиенту в решении его проблем. Клиент должен остаться довольным и процессом общения, и результатом взаимодействия с вами.

Задание для исполнителя роли клиента

Вы звонили в банк, чтобы выяснить судьбу одного платежа. В этом вам никто не смог помочь. Вас только переключали с одного номера на другой и просили подождать. Вы уже многократно прослушали музыку телефонных пауз банковской многоканальной телефонной системы. Такого еще в этом банке не было. Вы просто не узнаете банк и людей, там работающих, так это на них не похоже. К вам подходит знакомый вам менеджер, но вы принимаете решение делать вид, что не знаете его. Из-за случившегося вы решаете не узнавать сотрудни-

ков. Итак, менеджер банка подходит к вам, здоровается с вами, пытается общаться как со знакомым, а вы проявляете к нему неприязненное отношение, вы удивляетесь его манере разговора, вы заявляете, что не знакомы с ним. Пусть выкручивается, как хочет. С одной стороны, вам необходимо срочно решить проблему, а с другой, все эти люди стали вам очень неприятны. Они вас раздражают буквально всем своим видом, манерой говорить, мимикой, действиями. Словом, все, что говорит этот сотрудник, вас сначала раздражает, а уж потом вы начинаете вдумываться в его слова.

Задание для остальных участников группы

Вы видите, что менеджер банка попал в непростую ситуацию. Постарайтесь, не слишком впадая в критиканство, понаблюдать и затем обсудить, что удалось и что не удалось сделать участнику, игравшему роль менеджера. Постарайтесь выработать рекомендации, позволяющие с большей легкостью преодолевать подобные ситуации.

Тренинг 3. Методы прямого привлечения клиентов

Время проведения: 40–50 минут.

Под прямым привлечением здесь понимается работа, проводимая помимо рекламных кампаний, непосредственно направленная на организацию встреч с возможными клиентами, представляющими интерес для банка.

В качестве наиболее эффективных многие специалисты выделяют следующие прямые методы поиска и привлечения клиентов:

Метод поиска	Способ осуществления
Через клиентов банка, довольных обслуживанием в банке	- определить таких клиентов (через VIP менеджеров; операционных работников; продуктовые отделы; поисковую автоматическую систему) - направить им соответствующее письма (или устно договориться о встрече) - получить от них рекомендации и адреса своих партнеров - встретиться с партнером клиента и договориться о сотрудничестве
Через личные связи менеджера по привлечению	- опросить своих друзей, родственников, знакомых и коллег - найти заинтересованного в банковском обслуживании человека - связаться с данным человеком и договориться о встрече
Через связи родственников сотрудников банка с коммерческими структурами	- опросить всех сотрудников своего подразделения, проанализировать анкетные данные. Выявить родственников, имеющих связи с интересующими банк успешными коммерческими структурами. - получить от этих родственников рекомендации и координаты связи для выхода менеджера на фирму
Через участие в конференциях, выставках, симпозиумах	- иметь график профильных выставок, конференций (интересоваться в Интернете) - получить список возможных участников - определить список нужных участников и стратегию переговоров с ними
Через информацию о проблемных банках и перехвате их клиентов	- получить информацию о проблемном банке - определить стратегию переговоров и форму их проведение - постоянно прорабатывать финансовую прессу
Через поиск следов деятельности успешных компаний (в СМИ)	- определять в журналах, газетах, в рекламе следы финансовой активности (интересные для Банка компании) - найти контакты и договориться о встрече
Через «прочесывание» кварталов ближайшей территории банка	- обходить предприятия на ближайшей к дополнителю офису/филиалу территории - выявлять желающих работать с банком и передавать в банк эту информацию
Направление адресных писем-предложений (direct-mail)	- находить базы адресов и данные о руководстве предприятий для рассылки писем - готовить письма (европейский конверт, содержание письма) - обрабатывать поступившие ответы и договариваться о встрече

Вопросы для обсуждения

1. Каким образом вы ищете и привлекаете клиентов?
2. Какие источники поиска клиентов из тех, что обсуждались выше, вы используете?
3. Каким образом можно искать клиентов, используя СМИ?

Игровой тренинг «Письмо клиенту»

Время проведения: 15–20 минут.

Общие условия

Предположим, ваши подчиненные подготовили три варианта письма потенциальному клиенту, являющемуся юридическим лицом. По основным признакам предприятие этого клиента относится к среднему бизнесу. Какой из трех предложенных ниже вариантов письма этому клиенту вы подпишете?

В ходе групповой дискуссии, постарайтесь обсудить сильные и слабые стороны каждого варианта. В итоге желательно выработать свой вариант, представляющийся вам наиболее оптимальным.

Вариант 1

Глубокоуважаемый Голиаф Давидович!

Наш банк существует на рынке вот уже... лет. Мы много и плодотворно работаем в самых разных областях бизнеса. Социальная миссия нашего банка наверняка не раз оказывалась в поле вашего внимания. Так, мы спонсировали... оказывали посильную финансовую поддержку таким структурам, как... В настоящее время мы работаем с флагманами российского бизнеса. Среди них ...

Приглашаем Вас к сотрудничеству. Уверены, что Вы по достоинству оцените наши возможности. Перечень банковских продуктов и услуг, а также соответствующих им тарифов и процентных ставок приведен в приложении. Готовы встретиться с Вами в любое удобное для Вас время.

С уважением, ...

Управляющий.

Вариант 2

Уважаемый Голиаф Давидович!

Мы знаем, что за последний год сеть Ваших магазинов выросла более чем вдвое, тогда как в течение предшествующих трех лет эта тенденция реализовалась со значительно меньшей скоростью. Ваша реклама, по данным наших аналитиков, стала более объемной, мощной и системной. Среди ваших поставщиков появились крупнейшие производители. Эта и другая, более детальная информация о Вашем бизнесе, почерпнутая нами из открытых источников, стала предметом изучения и оценки аналитиков нашего банка.

Понимая, что такое предприятие, как Ваше, не испытывает дефицита в предложениях банковского обслуживания, мы тем не менее проявляем интерес к работе с Вами. Если в настоящий момент Вы не нуждаетесь в улучшении условий банковского обслуживания, которое может предоставить наш банк, мы не будем тратить свое и Ваше время на ненужные убеждения. При этом достаточно большое количество наших потенциальных клиентов, хотя и не обслуживаются в нашем банке, все же поддерживают с нами взаимосвязь, получая от нас разнообразную аналитическую информацию, касающуюся своего бизнеса.

Информация и ее анализ, связанные с Вашим бизнесом, периодически поступают в распоряжение нашего банка. Предлагаем встречу, на которой мы сможем определить условия безвозмездного информационного обеспечения. Такая работа с потенциальными клиентами является частью стратегии нашего банка.

Перечень банковских услуг и продуктов прилагается.

Ценю сотрудничество, управляющий...

Вариант 3

Дорогой Голиаф Давидович!

Выражаем Вам свое почтение. Готовы найти варианты наиболее выгодного для Вас способа работы с банком. Мы убеждены, что сможем предложить Вам не просто более дешевый банковский продукт или услугу. Так поступают многие банки в борьбе за клиента. Правда, последствия такого подхода наверняка Вам знакомы. В итоге иной банк, изначально предложивший заниженный тариф, вынужден впоследствии искать способы как-то компенсировать свои потери и вводить дополнительные расценки уже в ходе сотрудничества с клиентом.

Мы работаем иначе. Предлагаем Вам индивидуальные схемы, комплексное и системное обслуживание, в котором учтены Ваши особые условия, Ваша специфика. Так образуется реальная, просчитываемая выгода для Вас и экономический интерес для нас.

Приглашаем Вас к сотрудничеству, тем более что по индивидуальным схемам работы с нами сегодня сотрудничают такие известные Вам и соответствующие Вашему уровню бизнеса организации, как... .. Эти организации дали свое согласие на то, чтобы мы информировали потенциальных клиентов об успешном опыте сотрудничества с ними.

Кроме того, наш банк активно оказывает содействие развитию бизнеса своих клиентов, выступая в качестве посредника, аудитора, финансового аналитика, консультанта в вопросах юридической поддержки, а также по другим направлениям консалтинга.

Готовы встретиться в любое время, удобное для Вас и для нас. Наши контакты...

С уверенностью во взаимовыгодном
сотрудничестве, управляющий ...

Тренинг 4. Создание базы клиентских контактов или способы работы с потенциальными клиентами

Время проведения: 30 минут.

Прежде чем искать встреч с потенциальным клиентом, полезно определиться, каковы качества клиента, интересного, выгодного банку.

Если речь идет о юридических лицах, то *начальными критериям приемлемого потенциала* клиента могут быть количественные показатели таких характеристик предприятия, как:

- размер уставного капитала
- степень открытости информации об основных акционерах, руководителях
- уровень детализации и подробности информации об основных видах деятельности предприятия
- классификация видов выпускаемой продукции
- примерные объемы выпускаемой продукции, доля регионального рынка, обеспечиваемая продукцией клиента
- конкурентная среда, ее агрессивность по отношению к клиенту
- прибыль
- дебиторская, кредиторская задолженность
- наличие «картотеки» в банке
- основные направления развития деятельности на текущий год
- перспективные планы
- проекты развития нового бизнеса
- проблемы бизнеса клиента и т. п.

Групповая дискуссия «Признаки перспективного клиента»

Общие условия

- Пожалуйста, сформулируйте три-пять признаков, критериев, показателей (содержательно и количественно), которые бы стали непреодолимым препятствием к тому, чтобы воспринимать некое юридическое лицо как потенциального клиента банка.
- Сопоставьте свои результаты с мнением коллег, участвующих в семинаре. Обнаруживаются ли разногласия? Если да, то почему они возникли, как вы думаете? Если их нет, то означает ли это, что любые альтернативные точки зрения неверны?
- Теперь, опираясь на выявленные и обоснованные в процессе дискуссии ограничения, можно начать процесс формирования базы потенциальных клиентов.

Базу потенциальных клиентов полезно структурировать по следующим признакам:

- размер бизнеса (*малый – средний – крупный бизнес*)
- содержание бизнеса/вид производственной деятельности (*легкая, тяжелая промышленность; торговые предприятия: розница, опт, торговые сети разного профиля, продажа услуг; сервисные предприятия: гостиницы, коммерческая медицина, фитнес-центры и пр.; сельхозпредприятия, сельхозобработка; нефтедобыча, нефтепереработка, продажа нефтепродуктов; и т. д.*)
- территориальная близость потенциальных клиентов между собой (*территориальные цепочки*)

- цепочки возможных контрагентов (клиенты, которые в принципе могут по содержанию своей деятельности стать поставщиками и/или потребителями продукции друг для друга; кто из них в настоящее время обслуживается в банке)
- наиболее востребованные продукты/услуги для каждого типа/вида клиента

Пример

Оценка уровня потребности в одиннадцати опорных банковских продуктах, используемых приоритетными клиентами – промышленными предприятиями, обслуживаемыми в ОАО «Омск-промстройбанк» (Куршакова, 2003)

	Потребность в банковских продуктах (В – высокая; С – средняя; Н – низкая)										
	Вид продукта (услуги)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Деревообра- ботка	В	В	В	В	Н	С	С	В	Н	Н	Н
Стройматериа- лы	В	В	В	В	Н	С	В	В	Н	С	С
Пищевая	В	В	В	С	Н	В	В	В	Н	С	С

Расшифровка критериев

- *Высокая потребность* – продукт востребован клиентами данной группы более чем в 60 % случаев
- *«Средняя» потребность* – продукт востребован клиентами данной группы в диапазоне от 30 % до 60 % случаев
- *«Низкая» потребность* – продукт востребован клиентами данной группы менее чем в 30 % случаев

Расшифровка видов продуктов

Номер продукта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Вид продукта	«Банк-клиент»	Интернет-банк	Приват-банк	Выдача наличности	Заплата по выданным	Пластиковые карты	Кредиты	Вклады	Депозиты	Клиринговые операции	Брокерские

Групповая дискуссия «Моделирование базы клиентских контактов»

1. Вспомните какого-либо клиента, интересного и выгодного банку, который в настоящее время в банке не обслуживается
2. Какие цепочки возможных контрагентов вы можете выстроить для данного клиента?
3. Кто из перечисленных в пункте 2 клиентов обслуживается в банке в настоящее время?
4. Какие виды продуктов и услуг могут быть интересны данному клиенту?
5. Почему данный клиент обслуживается в другом банке?
6. Сравните свои соображения по поводу этого клиента с мнением коллег, участвующих в семинаре
7. Насколько приемлемыми для вас оказались соображения коллег?

Эффект прецедента

Известно, что клиент, обращающийся за банковской услугой, на самом деле очень часто не совсем точно знает, что ему нужно и что вообще можно получить от банка.

При этом любой клиент хочет по возможности наиболее эффективно работать с банком, что вполне естественно.

Когда человек не знает, чего он конкретно хочет, но желание что-либо улучшить у него имеется, этот человек начинает незаметно для самого себя хотеть того, чего хотят другие. Так возникает **эффект прецедента**.

Применительно к банковским переговорам эффект прецедента проявляется в том, что клиенту на переговорах нередко важнее узнать о том, кто уже пользуется той или иной схемой обслуживания, нежели выслушивать, пусть и очень убедительные, но «теоретические» доводы банкира. Многие клиенты, как и вообще большинство людей, симпатизируют, проявляют интерес, а значит, несколько больше доверяют тому, кто в чем-то похож на них.

Вывод

Чтобы примеры успешного сотрудничества, приводимые вами на переговорах с потенциальными клиентами, были более убедительными, сформируйте базу прецедентных клиентов, сделав ее основой для более широкой *базы клиентских контактов*. База прецедентных клиентов может состоять из организаций, сотрудничающих с вами, руководство которых дало согласие банку на использование информации о факте сотрудничества. Банк со своей стороны может выступать посредником в установлении полезных контактов между своими клиентами. Приводя в качестве примеров прецеденты действующего сотрудничества, выбирайте из числа прецедентных клиентов тех, кто похож на вашего потенциального клиента по каким-либо признакам (по содержанию бизнеса, по территориальному расположению, объему оборотов, включенности в цепочку контрагентов и пр.).

* * *

Ключевые компоненты базы клиентских контактов

База клиентских контактов – это структурированный перечень потенциальных и действующих клиентов банка, которым банк время от времени присылает интересующую их информацию.

Ключевыми компонентами базы клиентских контактов могут быть:

Контрагенты – возможные и реально действующие, их характеристики (доминирование на рынке, стабильность, зависимость от иных поставщиков и потребителей, рекламная активность)

Конкурентная среда – кто еще, кроме интересующего нас потенциального клиента, занимается в регионе подобного рода деятельностью, их характеристики

Рекламная активность потенциального клиента – где, в каких изданиях, электронных СМИ рекламируется клиент, как часто, каков объем рекламных публикаций, какова динамика рекламы (изменение объемов, рекламных площадей, смена изданий, интервью в прессе, использование уличной рекламы, наличие признаков целостной рекламной кампании и пр.)

Содержание бизнеса клиента – технологический смысл бизнеса (особенности производства, потребность в квалифицированном персонале, логистика доставки/получения комплектующих, степень зависимости от поставщиков, от потребителей)

Общественные связи – участие в социально значимых мероприятиях и региональных программах, включенность в ассоциации товаропроизводителей, союзы предпринимателей и пр.

Информация из Интернета – основные характеристики, особенности, содержание сайта клиента (если имеется), материалы сайтов конкурирующих с клиентом организаций.

* * *

Консалтинговые услуги – это следующий шаг в клиентоориентированной работе банка.

Если в банке уже налажена работа по информационному обеспечению действующих и потенциальных клиентов, если клиенты привыкли к тому, что банк не просто осуществляет их обслуживание, но иногда оказывается полезным как посредник в установлении выгодных связей с новыми контрагентами, то логично развивать такое направление работы, превратив его в самостоятельный вид деятельности. Сюда относятся:

- помощь банка клиенту в разворачивании различных инновационных проектов на условиях последующего совместного инвестирования
- разработка для клиента индивидуальных схем обслуживания организация и проведение финансового контроля деятельности клиента
- консультирование клиента по вопросам бухучета экспресс-диагностика финансового состояния клиента
- разработка бизнес-планов развития клиента с последующим его кредитованием (бизнес-планы, сверстанные с помощью специалистов банка легче проходят через кредитный комитет этого банка)
- разработка программ финансирования проектов клиента
- организация для клиента схем синдицированных услуг, предоставляемых разными банками и небанковскими финансовыми организациями
- управление средствами клиента, что может снижать его непроизводительные расходы;
- финансово-товарная логистика движения средств клиента
- поиск для клиента покупателей и поставщиков через «клиентский клуб», поддерживаемый банком
- консультации по налоговому учету
- консультации по вопросам денежного обращения
- консультации по построению схем выгодного размещения временно свободных средств
- проведение аудита
- юридические консультации

Эти и подобные им консалтинговые услуги банки начинают оказывать не просто в пакете с другими традиционными продуктами, но предлагают как самостоятельно присутствующие в общей палитре банковских продуктов и берут за эти услуги отдельные деньги.

Резюме

Поскольку многие интересные банку потенциальные клиенты пресыщены коммерческими банковскими предложениями, работа по привлечению новых клиентов становится весьма сложной и многоступенчатой. Одним из путей расширения клиентской базы банка становится реализация идеи информационного обеспечения. Идя этим путем, банк тратит свои ресурсы не столько на рассылки рекламных писем, организацию пропаганды своих возможностей через СМИ, регулярные подарки потенциальным и действующим клиентам, сколько на сбор и предоставление этим клиентам информации, имеющей отношение к их бизнесу. В наиболее развитом варианте такой путь приводит к оказанию особого ряда услуг, не являющихся традиционными элементами ряда банковских продуктов. Это консалтинговые услуги.

Вопросы для обсуждения

1. В чем сильные и слабые стороны работы по привлечению клиентов, основанной на идее информационного обеспечения и на создании базы клиентских контактов?

2. Какие виды консалтинговых услуг из перечисленных выше вы наверняка не решитесь предлагать вашим клиентам за отдельную плату и почему?

3. Как вам кажется, может ли использование прецедентов на переговорах с клиентами стать решающим фактором в принятии ими решения о сотрудничестве?

4. Как и в какой форме можно использовать идею прецедента при работе с физическими лицами?

Тренинг 5. Переговоры по телефону

Время проведения: 50–60 минут.

Работа с клиентами по телефону нередко составляет львиную долю всей работы менеджера. Мы обсудим и попробуем освоить некоторые приемы общения, уместные для двух, наиболее частых видов телефонных переговоров. Вид первый – общение с незнакомым нам представителем интересующей нас организации или даже с частным лицом, которому мы хотим помочь стать нашими клиентами. Вид второй – телефонное общение с существующими, действующими клиентами банка.

Итак, представим ситуацию. Всех, кто способен внятно и вменяемо разговаривать по телефону, руководство нашего подразделения собирает у себя в кабинете и ставит ответственную задачу. Каждому из нас нужно немедленно обзвонить сто организаций из имеющегося списка с предложением сотрудничества по новому высокотехнологичному виду кредита, требующего минимум документов, не нуждающегося в оценке качества бизнеса клиента. Срок выдачи кредита рекордно короткий. Тем, кто, обзвонив сотню предприятий, организует наибольшее количество встреч, обещан приятный бонус. Но если дело не ограничится ознакомительными встречами, а дойдет до выдачи кредита, то бонус будет не просто приятным, но внушительным. Так говорил ваш начальник, и вы ему верили. И правильно делали. Он такие обещания на ветер, как правило, не бросал.

Теперь нам надо начать обзванивать людей, которые нас не ждут, которые, находясь на другом конце условного телефонного провода, заняты неизвестно чем, которые с очень большой вероятностью будут склонны поскорее закончить разговор. В общем оптимистических установок у нас не очень много. Но мы снимаем трубку и набираем первый номер из списка.

Тренинг-игра «Телефонный поединок»

Время проведения: 20–30 минут.

Общие условия

Участники делятся на две группы. Одна группа представляет потенциальных клиентов банка. Другая – банковских менеджеров, разговаривающих с этими клиентами по телефону. Ведущий объявляет задачу игры. Необходимо договориться о встрече. Игроки из группы клиентов и из группы менеджеров банка распределяются по парам так, чтобы у каждого менеджера был свой потенциальный клиент. Телефонные переговоры каждая пара будет вести по очереди, чтобы остальная часть группы имела возможность слушать и анализировать происходящее. Фиксировать выполнение игровых условий могут те участники, которые ленятся играть в эту игру и выразили желание быть наблюдателями. Им ведущий предоставляет всю информацию о правилах подсчета очков. Победители в каждой паре объявляются только после того, как закончатся все поединки.

Задание игрокам, представляющим менеджеров банка (задание дается так, чтобы о нем не знали игроки из клиентской группы)

Клиентов играют ваши коллеги. Можно поставить реальную задачу, о которой в группе клиентов не знают. Надо постараться удерживать клиента на телефоне как можно дольше. За первую минуту разговора менеджер получает два очка, за вторую – шесть очков. Если менеджер оставит клиента «на связи» три минуты, он получает десять очков. В данной игре задача договориться о встрече заменена на задачу поддержать телефонный разговор на протяжении

трех минут. Здесь мы исходим из соображения о том, что чем дольше длится беседа с клиентом по телефону, тем больше вероятность последующей встречи с этим клиентом.

Чем меньше информации вы предоставите клиенту по телефону, тем меньше с вас снимут заработанных вами баллов. За то, что вы дадите разъяснения по двум пунктам из расположенного ниже списка вопросов клиента, вы будете терять по одному очку. Не отвечать клиенту, наверное, трудно. Ведь он тогда вообще может прервать разговор. Поэтому какую-то информацию вы ему должны будете дать. Чтобы выиграть телефонный поединок, надо дать минимум информации за максимально возможный промежуток времени.

Задание игрокам, представляющим потенциальных клиентов банка (о нем не знают игроки из банковской группы)

Вам звонит незнакомый человек. Он представляется ответственным работником какого-то банка. Может быть, даже очень известного. Вам предлагается обслуживание в этом банке. В настоящее время вы пользуетесь услугами банка, с которым работаете несколько лет. Вас практически все в вашем нынешнем банке устраивает, хотя всегда хочется лучшего. Ваша победа в этом телефонном поединке определяется количеством информации, которую вы сможете получить от представителя банка за минимальное количество времени. Вы должны узнать информацию по десяти пунктам из списка характеристик кредитного продукта. Список этот помещен ниже.

За каждый пункт из списка, по которому вы получаете информацию от банковского представителя, вы зарабатываете по одному очку. За минуту разговора с банковским представителем вы теряете одно очко. Для того, чтобы выиграть телефонный поединок, необходимо получить максимум информации за минимальное количество времени.

Список характеристик кредитного продукта (предоставляется каждой группе игроков)

- максимальный и минимальный срок, на который даются заемные средства
- объемы кредитования (максимум и минимум)
- тарифы
- процентные ставки
- условия по предоставляемым документам
- условия по залогу
- условия по характеристикам бизнес-процессов вашего предприятия
- штрафные санкции за нарушение режима обслуживания кредита
- требования к характеристикам бизнес-плана
- требования к поручителям.

Порядок обсуждения игры

Обсуждение игры полезно проводить в два приема. Сначала проводится краткое обсуждение каждого поединка, что называется, по горячим следам. Участники еще не знают критериев, по которым начисляется выигрыш представителям противоположной команды, поэтому ведущий просит участников выражать те впечатления, которые возникли от поединка. Для оживления обмена мнениями игрокам полезно ответить на следующие вопросы:

- что удалось и не удалось менеджеру
- как следовало бы вести разговор с данным клиентом
- почему разговор получил то, а не какое-либо иное развитие

Когда все поединки закончатся и наблюдатели объявят победителей и, что важно, критерии, по которым они определялись, можно вновь предложить высказаться участникам. Но теперь более важно попробовать обсудить иные вопросы, например, такие:

- что в большей степени вызывает интерес у клиента во время телефонной презентации?
- как лучше представлять продукт по телефону?
- как сохранять клиентский интерес к разговору?

По итогам игры ведущий может предложить участникам использовать следующие приемы при ведении телефонного звонка потенциальных клиентов:

1. Прежде чем звонить клиенту, полезно составить ясное, лаконичное и исчерпывающее описание банковского предложения, которое вы смогли бы использовать при телефонном звонке. В этом предложении одним из ключевых должно быть слово «выгода».

2. Чем больше конкретики в банковском предложении, тем больше шансов договориться с клиентом о встрече.

3. Начиная разговор, поздоровайтесь и дождитесь, когда поздороваются с вами.

4. Представьтесь и узнайте, как обращаться к собеседнику.

5. Объясните причину своего звонка, используя в качестве ключевых слова «выгода», «конкретный расчет», «гибкие варианты выгод».

6. Говорите короткими простыми предложениями.

7. Старайтесь каждую свою реплику, сообщение, аргумент заканчивать вопросом: «Согласны?», «Это интересно?», «Логично?», «Ведь это вам выгодно?» т. д. При этом обязательно слушайте ответ и реагируйте на него.

8. Скажите что-либо по поводу компании, бизнеса собеседника и его заинтересованности Вашим предложением. Например: «Господин Иванов, мне известно, что ваша компания, подобно многим другим нашим клиентам (перечень клиентов), заинтересована в том, чтобы...» Отвечая на вопросы клиента, сообщайте ему информацию о вашем предложении небольшими порциями, постоянно проверяя уровень его заинтересованности и переводя разговор на организацию встречи.

9. Назначьте встречу. Например: «Давайте договоримся о встрече, и я подробно расскажу вам о.» В любом случае, даже если встреча не назначена, даже если клиент сказал, что ему ничего не надо, даже если он разговаривал с вами невежливо, пожелайте ему успехов и всего хорошего. Прощаясь, скажите ему спасибо.

Очевидно, что необходимым (но, к сожалению, недостаточным) условием продажи банковского продукта является встреча с потенциальным клиентом. Поэтому вы можете откровенно сообщить своему собеседнику, что для вас главным является именно назначение встречи.

Пример

«Я звоню вам, чтобы договориться о встрече».

Далее вы развертываете сообщение:

«В ходе этой встречи я расскажу вам о...»

Что полезно делать, а что не очень, разговаривая с клиентами по телефону

- Не звоните в те промежутки рабочего дня, когда обычно принято звонить клиентам.
- Если вы чувствуете, что вас унижают, поблагодарите собеседника за его прямоту и откровенность и пожелайте ему здоровья. Не звоните ему снова на следующий день. Выждите хотя бы недельки две.
- Если вас начинают оскорблять по телефону либо сразу прерывайте разговор, либо пожелайте телефонному хулигану здоровья, счастья, успехов в труде, а затем все же прервите разговор.
- Не названивайте туда, где вы несколько раз получили отказ. Сделайте паузу.

- Используйте зеркало – при разговоре по телефону важно отслеживать выражение своего лица, так как выражение лица передается через интонацию, через тембр голоса, а значит оказывает определенное воздействие на слушающего.

- Ведите учет звонков. Дайте себе труд записывать итоги хотя бы выборочных звонков, отражая в этих записях то, что удалось, что не удалось в разговоре с клиентом, что было неожиданным в его реакции на ваше предложение и т. д.

- Запишите себя на магнитофон, или на диктофон, имеющийся в мобильном телефоне. Прослушайте тон и тембр вашего голоса. Определите темп речи и четкость произнесения звуков. Так вы сможете услышать то, что в первую очередь будет слышать ваш собеседник.

Вот наиболее распространенные отговорки в телефонных переговорах

1. «Нет, спасибо, нас устраивает то, что у нас есть»
2. «Меня это не интересует»
3. «Я очень занят»
4. «Пришлите мне какие-нибудь материалы»

Попробуйте отвечать на такие отговорки встречным вопросом.

Например: «Т. е. вас дополнительная выгода не интересует?» Или: «А если я вам скажу, что экономия по тем же услугам, но в нашем банке составит... % от обычного обслуживания, как вам это?»

* * *

Как строить разговор с действующим клиентом вашего банка?

Здесь достаточно использовать всего лишь одно правило, которое настолько же очевидно, насколько не исполняется огромным большинством банковских служащих самого разного ранга.

Прежде чем его сформулировать, полезно вспомнить хотя бы один из последних ваших телефонных разговоров с действующим клиентом.

Предположим, вы звоните кому-то из ваших клиентов, исполняете *вводную часть любого телефонного разговора* (здороваетесь, представляетесь, уточняете, с тем ли человеком, кому вы звоните, вы сейчас разговариваете, спрашиваете, есть ли у вашего собеседника время для разговора) и... что дальше?

А дальше очень часто мы совершаем принципиальную ошибку. Вместо того чтобы сразу сообщить о причине звонка, мы нередко начинаем вести светскую беседу. Мы спрашиваем, как дела, как детишки, как ведет себя новая машина, про которую клиент рассказывал на прошлой встрече, а уж затем, когда, как нам кажется, приличия соблюдены, мы переходим к сути разговора, к той теме, ради которой собственно мы и взяли за телефон. Общаясь по телефону, мы вольно или невольно опираемся на те же ритуалы и правила, которые срабатывают при личных встречах.

Однако то, что при личной встрече кажется уместным и естественным, по телефону работает против нас. Действительно, представьте только, что вам звонит ваш клиент. Он начинает разговор издалека. Интересуется, как обстоят дела в вашем банке, есть ли какие-нибудь новости. В общем он беседует ни о чем и обо всем, в строгом соответствии с правилами светской беседы. Каково вам его слушать? Ведь вы же прекрасно понимаете, что он звонит не просто так. Ему наверняка что-то нужно. И вы находитесь в эмоциональном напряжении до тех пор, пока он не сообщит о подлинной цели разговора. Не так ли? Согласитесь, что такой своей манерой он не вызывает у вас приятных переживаний, а следовательно, и симпатий в свой

адрес. Аналогичное впечатление на своих клиентов производите и вы, когда общаетесь с ними по телефону подобным образом.

Правило

Начиная телефонный разговор, сообщите *о его подлинной цели сразу после обязательной вводной части*. Не откладывая, сразу же, немедленно попытайтесь обсудить все вопросы, ради которых вы позвонили клиенту. И только после того, как все темы рабочего взаимодействия, запланированные вами для обсуждения с клиентом, будут прояснены и проработаны, вы, вновь поинтересовавшись у собеседника, имеет ли он еще пару минут для разговора, можете спросить у него о его делах, детях, о том, как идет строительство дома, что нового в его бизнесе и пр.

Итак, если это правило сформулировать еще короче, то получится так:

– общаясь с клиентом по телефону, разумнее начинать беседу с деловой части, а светские разговоры оставлять на финал беседы. Если мы организуем непосредственную встречу с клиентом, то там уместно действовать в обратном порядке.

Вопросы для обсуждения

1. Почему многим сотрудникам не хочется обзванивать предприятия с предложением услуг банка? Можно ли как-то повысить готовность персонала к этой работе?
2. В чем сильные и слабые стороны работы с клиентом по телефону?
3. Можно ли по телефону продать банковский продукт? Если да, то, каким образом? Если нет, то зачем тогда обзванивать клиентов с предложениями о сотрудничестве?
4. Как полезно строить деловой телефонный разговор?
5. Чем отличаются телефонные переговоры с клиентом от происходящих непосредственно на встрече?

Тренинг-игра «испорченный телефон»

Время проведения: 15–20 минут.

Данная игра проводится так же, как детская игра в испорченный телефон. Цель игры – создать возможность для участников самостоятельно определить, что способствует, а что препятствует адекватному телефонному общению. По итогам игры полезно дать возможность всем участникам и всем наблюдателям высказаться, поделиться своими соображениями о том, почему возник эффект испорченного телефона, что нужно делать для того, чтобы предотвратить возникновение этого эффекта.

Общие условия

За дверь комнаты, в которой проводится тренинг, выходят пять или семь участников. Один из играющих, тот, кто остался в комнате, получает от ведущего задание запомнить текст, не прибегая к записям. Ведущий говорит, что слушающий может общаться с человеком, сообщаящим текст, так, как считает нужным. Только нельзя записывать и требовать повторного произнесения текста. Все остальное можно. Затем текст передается от человека к человеку по цепочке. Каждый раз текст произносится вслух. Весь процесс становится открытым для наблюдателей, присутствующих в комнате. Это те участники тренинга, которые не были вовлечены в игру. Как правило, в конце цепочки исходный текст претерпевает значительные изменения. В большинстве случаев игра проходит весело.

На что полезно обратить внимание при обсуждении итогов игры

Здесь важно напомнить участникам один из элементов задания. Объясняя правила игры, ведущий отметил, что участники могут общаться между собой как угодно, исключая возможность требовать повторения **всего** текста и использования записей. Все, что не запрещено, было разрешено.

И те участники, которые общались друг с другом с помощью интенсивного диалога, смогли допустить меньше искажений по сравнению со своими коллегами, старавшимися слушать не перебивая, сосредоточенно и усиленно запоминая услышанное. Интенсивный диалог естественным образом возникал в общении между теми участниками, которые выдавали текст короткими репликами и просили обратной связи от слушающего не по всему тексту сразу, а по каждому фрагменту отдельно. Это не противоречило правилам и позволяло лучше усвоить сообщение.

Не менее успешными были и слушающие, бравшие на себя инициативу в интенсивном диалоге, что проявлялось в том, что они сами стремились повторить за сообщающим те фрагменты текста, которые только что были ими услышаны и, таким образом, усваивали сообщение по частям, проверяя себя по каждой части отдельно. Это тоже не противоречило правилам.

Все эти в общем-то нехитрые наблюдения и рассуждения нужны для того, чтобы еще раз, с помощью игры сориентировать участников на использование интенсивного диалога в переговорах по телефону. Суть интенсивного диалога, как следует из этой игры, сводится к тому, что участники общения разговаривают между собой, обмениваясь преимущественно короткими репликами, каждая из которых заканчивается вопросом к слушающему.

Тренинг 6. Особенности работы с топ-менеджментом ключевых клиентских организаций

Время проведения: 50–60 минут.

Главное отличие работы с топ-менеджментом ключевых клиентских организаций от подобной же работы с другими клиентами кроется в подготовке к переговорам, к встречам с этой категорией клиентов банка. Сущность подготовки сводится к трем составляющим.

Во-первых, полезно собрать максимум информации о бизнесе клиента из доступных, т. е. открытых источников. Это необходимо для того, чтобы представитель банка был готов легко перейти в разговоре с клиентом на темы, актуальные для собеседника. Здесь мы вновь исходим из того, что клиенту в большей степени интересен его собственный бизнес и проблемы своего бизнеса, чем особенности обслуживания, тарифы и процентные ставки банка, с которым он, быть может, еще даже и не начал сотрудничать.

Во-вторых, представителю банка важно быть в состоянии предложить не просто интересные клиенту продукты, услуги и схемы обслуживания, а показывать различные альтернативы, варианты использования возможностей банка для получения необходимой пользы, выгоды. Альтернатива в коммерческих предложениях, как правило, повышает возможность заинтересовать клиента, поскольку он невольно начинает сравнивать один вариант с другим и, таким образом, втягивается в обсуждение.

В-третьих, представитель банка, клиентский менеджер, должен постараться заранее заготовить несколько вопросов, которые следует задать в начале встречи, чтобы взять инициативу на себя, не растеряться перед высокопоставленным лицом.

Основные критерии, влияющие на принятие VIP-клиентом решения о сотрудничестве с банком

При работе с корпоративным VIP-клиентом вам необходимо предугадать, какая информация о вашем банке будет для него побуждающей к сотрудничеству с вашим банком. В переговорах необходимо время от времени апеллировать именно к этим доводам.

Критерии (информация о вашем банке)	Характеристика (о чем должен говорить менеджер)
Известность банка	Присутствие вашего банка на региональном и российском рынках услуг (количество дополнительных офисов, филиалов) Позиции вашего банка, занимаемые в различных рейтингах
Надежность	Размер уставного капитала, резервных фондов История взаимоотношений клиентов с банком Рыночная стоимость акций банка и ее динамика
Финансовая выгода	Выгодные условия кредита, депозита, курса валюты
Спектр услуг	Широкий и индивидуализированный ассортимент продуктов и услуг, предоставляемых вашим банком Возможность выбора исходя из потребностей бизнеса клиента и дополнительных условий
Доступность услуг	Наличие филиальной сети, дополнительных офисов, пунктов приема платежей Наличие банкоматов, расчетных терминалов Минимальная сумма кредита, депозита
Сервис	Индивидуальное обслуживание Парковка близ филиала, дополнительного офиса, где обслуживается клиент Солидность и монументальность здания Интерьер Внешний вид и отношение персонала Наличие мест для переговоров

Скорость проведения банковских операций	Наличие современных средств расчета (систем «Интернет-Банк», «Банк-Клиент») Наличие прямых корреспондентских отношений с банками География филиальной сети банка
Положительный имидж банка	Степень уверенности клиента в том, что банк соответствует вышеперечисленным критериям

Обратите внимание, всю ли информацию вы собираете о корпоративных VIP-клиентах? Полная анкета VIP-клиента, например, может быть следующей:

Информационная база переговоров с VIP-клиентом

(Проверьте, какие из этих пунктов вы можете заполнить в процессе систематизации своих неформальных знаний о том VIP-клиенте, с которым вы работаете уже сравнительно давно)

Клиент

1. Дата первой встречи..
2. Даты внесения новых сведений после очередных встреч.....
3. Фамилия, Имя. Отчество клиента
4. Дата и место рождения клиента
5. Занимаемая должность, реальный круг ответственности.....
6. Непосредственные подчиненные
7. Вышестоящие руководители
8. Название фирмы, ее адрес, электронная почта, телефон, факс, адреса офисов...

Социальное окружение

9. Кто во властных структурах лояльно относится к компании клиента?
10. Кто в крупных финансово-промышленных группах склонен поддерживать деятельность компании клиента и почему?
11. Кто является близкими друзьями, давними знакомыми клиента, кому из них он в большей степени склонен доверять?
12. Кто является ведущими поставщиками для клиента?
13. Кто является ведущими потребителями продукции клиента?

Конкурентная среда клиента

14. Кого клиент считает своим конкурентом?
15. Какие отношения складываются у клиента с его конкурентами?
16. Кого из конкурентов клиент считает сильнее, а кого слабее себя?
17. Какие планы, задумки, намерения, желания, связанные с развитием конкурентов, имеются у клиента (подавить, уступить в чем-то, пойти на компромисс и поделить рынок, сотрудничать, выжидать)?

Новый бизнес

18. Есть ли в компании клиента идеи развития нового бизнеса и каковы эти идеи?
19. Кто в компании клиента (из числа топ-менеджмента) является новатором, генератором идей?
20. Как относится клиент к идеям развития нового бизнеса?
21. Какова направленность новационных поисков компании клиента (связь с нынешней деятельностью или что-то принципиально иное; ограниченность регионом или ориентированность на широкую географию бизнеса)?

Предметы гордости

22. Полученное образование, стажировка, ученые звания и степени, и пр
23. Особенности развития персонала.....
24. Особенности выпускаемого продукта, услуг, товаров.....

- 25. Работа с теми или иными контрагентами.....
- 26. Динамика роста компании.....

Отношение клиента к услугам/продуктам вашего банка

- 27. Что знает клиент о ваших услугах и продуктах?
- 28. Какие варианты обслуживания, услуг предпочитает клиент?
- 29. Есть ли у клиента стойкие установки, принципы, предубеждения по отношению к различным видам ваших услуг, какова их причина?
- 30. Ориентирован клиент в своей деятельности на новации или на традиционность?
- 31. На что в большей степени направлена лояльность клиента к вашему банку (определенный вид услуг и продуктов; личность персонального менеджера или кого-то из персонала, конфликт с вашими конкурентами и пр.)?
- 32. Каков характер возражений клиента, наиболее часто выдвигаемых им на переговорах?
- 33. Что является для клиента наиболее убедительным доводом (авторитетные мнения кого-либо, примеры успешного использования нашего продукта, собственный опыт и пр.)?
- 34. Что для клиента является важным (выгода, престиж, причастность к некоему кругу «элиты», первенство)?

Особенности делового общения и стиль работы в компании клиента

- 35. Впечатления от бесед с сотрудниками клиента..
- 36. Совпадает ли представление клиента о своей компании и о себе с представлениями на этот счет, существующими у его коллег и подчиненных?
- 37. Каковы профессиональные интересы клиента?
- 38. Что в компании клиента считается правильным и одобряемым при оценке сотрудников, а что – нет?
- 39. Имеются ли в кабинете клиента, в офисе, в переговорных комнатах, на территории компании какие-либо символы социального и профессионального статуса? Какие именно?
- 40. В чем особенности корпоративного стиля работы компании клиента (что празднуется, что считается важным)?
- 41. Как часто клиент менял места работы, преобразовывал свой бизнес, создавал и распускал фирмы и почему?
- 42. Какого мнения клиент о своих коллегах?
- 43. В чем заключаются нужды и проблемы компании клиента сегодня?
- 44. Какие из своих нужд и проблем клиент готов обсуждать с нашими менеджерами?
- 45. Какие проблемы были у клиента в прошлом и как он их сумел решить?
- 46. В чем мы можем помочь клиенту и какова может быть цена этой помощи?

Личностные особенности клиента

- 47. Общественно-политическая активность. Пристрастия и антипатии.
- 48. Отношение к религии. Уместность этой темы в беседах с клиентом.
- 49. Что в данный момент клиент принимает близко к сердцу?
- 50. Наиболее заметные особенности стиля жизни клиента..
- 51. Отношение к курению и к спиртному.
- 52. Любимые блюда, отношение к еде.....
- 53. Увлечения. Хобби.....
- 54. Отношение к спорту.....
- 55. О чем клиент любит поговорить, когда у него хорошее настроение?

56. Отношение к противоположному полу. Степень свободы и раскованности при обсуждении данных тем.

57. Какое впечатление данный человек хотел бы производить на окружающих?

Семейные отношения

58. Семейное положение. Отношение к браку..

59. Имя, отчество, фамилия мужа (жены) клиента. Круг интересов близких родственников.

60. Отношение к родственникам. Значимость родственных связей..

61. Дата свадьбы.

62. Наличие детей. Их имена, дни рождения, увлечения возраст...

63. Прочие события и факты семейной жизни клиента..

Особенности ваших взаимоотношений с клиентом

64. Считает ли клиент, что у него есть какие-либо моральные и этические, личностные обязательства в отношении нашего банка в целом или в отношении кого-то из наших менеджеров. Либо это в большей степени касается других банков, оказывающих клиенту услуги, подобные нашим?

65. Как чаще всего клиент реагирует на новые предложения, услуги, схемы сотрудничества, разрабатываемые нами?

66. Какую привычку, какой установившийся порядок вещей необходимо менять клиенту в связи с использованием услуг и продуктов нашего банка?

67. Какова история и суть конфликтов, возникавших между нами и клиентом?

68. Как разрешались эти конфликты?

69. Насколько значимым воспоминанием для клиента являются конфликты и недоразумения, возникавшие между нами?

70. С кем или с чем в компании клиент связывает причины возникающим между нами конфликтов?

71. Является ли на самом деле первопричиной конфликтов наша деятельность, или проблема в особенностях клиента?

72. Располагает ли менеджмент другого банка лучшими вариантами ответов на перечисленные вопросы?

Резюме

Собственный бизнес, своя жизнь клиенту важны и интересны намного больше, чем наши банковские услуги. Информацию, собранную из открытых источников и представляющую интерес для клиента, можно активно использовать в общении с этим клиентом, напоминая ему о себе так, чтобы это его не раздражало. Не следует терять и ту информацию, которую вы получаете непосредственно от самого клиента, общаясь с ним. Навык сбора всей необходимой информации сформируется у нас, если мы будем постоянно практиковаться в этом.

Вопросы для обсуждения

1. Какое количество корпоративных клиентов привлекли в банк лично вы? Как вам кажется, это много или мало? Что помогало и что мешало вам в работе по их привлечению?

2. Знаете ли вы подлинные причины выбора вашего банка теми клиентами, которых вы привлекли? Перечислите их.

3. Проанализируйте свою клиентскую базу, картотеку корпоративных клиентов. Насколько полно выглядит имеющаяся там информация? Как вы используете ее при работе с клиентами?

4. Сопоставьте свои ответы на предыдущие вопросы с ответами других участников тренинга. Обсудите возможные причины разнообразия мнений.

Имитационная игра «Проблемная ситуация»

Время проведения игры: 15–20 минут.

В ходе переговоров с возможным клиентом, которые шли достаточно трудно, неоднократно затягивались и были часто под угрозой срыва, вы получили от ваших друзей, работающих в конкурирующем с вами банке, информацию о том, что ваш возможный клиент обслуживается в их банке. Мало того. Тарифы, по которым клиент там обслуживается, значительно выше ваших. По некоторым позициям эти тарифы превышают ваши расценки чуть ли не в два раза! Клиент же по каким-то неведомым для вас причинам сообщает о снижении тарифов индивидуально для него в том банке, где он сейчас обслуживается, так что ему к вам переходить просто неинтересно. Вы и до получения закрытой информации о действующих для этого клиента тарифах, подозревали, что он блефует. Сейчас вы просто утвердились в своих предположениях. Но ваши друзья настоятельно попросили не ссылаться на них как на источник информации. Как использовать сложившуюся ситуацию с максимальной выгодой для себя, а значит, и для банка, в котором вы работаете и от имени которого ведете переговоры с клиентом?

Общие задачи для участников тренинга

Выработать в ходе групповой дискуссии тактику беседы с этим клиентом, использующую полученную информацию. Как вариант проработки ситуации ее можно разыграть в виде сценки с последующим обсуждением.

Тренинг 7. Переговоры с клиентом как процесс

Время проведения: 40–60 минут.

В данном блоке мы предпримем усилия, чтобы освоить ключевые задачи переговоров, последовательное решение которых позволяет достигать лучшего результата с меньшими усилиями. Здесь нам с вами важно сформировать устойчивое представление о переговорах как о целостном и едином процессе, состоящем из последовательно выполняемых шагов.

Целостный образ переговоров, складывающийся в сознании человека, специализирующегося на работе с клиентами, – это некий системный взгляд менеджера на то, что происходит между ним и клиентом в каждый момент встречи. Такой взгляд улучшает способность участника переговоров моментально оценить текущую ситуацию и принять правильное решение относительно своих дальнейших действий.

Целостный образ переговоров – это восприятие происходящего между клиентом и менеджером банка в виде последовательности самостоятельных задач, решение которых позволяет участникам переговоров продвигаться «от контакта до контракта». Навыки решения этих задач и составляют профессиональную компетентность сотрудника банка, работающего с клиентами. Названные задачи можно описать следующим образом.

В первый момент встречи люди, как правило, воспринимают нас так, как мы воспринимаем себя, как мы сами относимся к себе. Отсюда первая задача – **установление эмоционального делового контакта** с собеседником – сводится не столько к тому, чтобы стремиться произвести на этого собеседника то или иное впечатление, сколько к тому, чтобы настроить себя на деловое взаимодействие с клиентом. Для этого полезно посмотреть в лицо клиенту, проявить доброжелательность в первом вопросе, открывающем встречу. Вопросы, позволяющие сразу установить деловой эмоциональный контакт, полезно подготовить заранее. Для операционного работника это будут вопросы типа: «Вас, наверное, что-то конкретное интересует?», или «Что вам подсказать?» Для менеджера, привлекающего корпоративных клиентов, вопросы могут быть иными: «Думаю, что у вас есть конкретные ожидания и пожелания к банку, с которым стоит сотрудничать? Давайте с этого и начнем, чтобы сразу определиться».

Следующей задачей, непосредственно вытекающей из предыдущей, является **расспрос**. Правильно поставленные вопросы позволяют быстро выйти на интересующую вас и клиента тему, выявить варианты решения проблем, имеющихся у клиента.

Еще одной, не всегда замечаемой задачей становится **выслушивание** того, что говорит клиент и адекватное реагирование менеджера на слова клиента. Слушать, перебивать клиента так, чтобы он не обиделся, а наоборот, почувствовал, что он понят, прилагать усилия к тому, чтобы клиент ощущал внимание к себе менеджера – все эти, казалось бы, мелкие и второстепенные моменты беседы очень часто становятся определяющими для дальнейшего общения, которое либо переходит в конфликт, либо в деловое взаимодействие.

Лишь после того, как менеджер удостоверился, что он действительно разобрался в клиентском запросе, он может переходить к следующему шагу – собственно **коммерческому предложению**. Здесь важно не стремиться забалтывать клиента доводами и аргументами в свою пользу, а постоянно ориентироваться на реакцию собеседника, на его отношение к каждому отдельному, пусть и небольшому, но завершённому элементу предложения, к каждому приводимому доводу. Здесь особенно важно удерживать себя от монолога, стремясь в диалоге с клиентом продвигаться к совместному пониманию выгоды от предстоящего сотрудничества.

Если менеджер банка не готов к тому, что клиент в большинстве случаев спорит, критикует, сомневается, просит снизить тарифы, сравнивает наши предложения с предложениями других банков, то можно сказать, что этот менеджер к переговорам не готов.

Очередным шагом, самостоятельной задачей на переговорах является **задача ответить на критические вопросы клиента**. Если заранее задуматься о том, какие встречные вопросы, сомнения, критические реплики произнесет клиент, услышав наше предложение, то легко можно будет предугадать большинство из них, а значит, заранее подготовить ответ. Главное здесь не увязнуть в спорах и пререканиях, поскольку истина в таких спорах рождается редко. Чаще они оставляют каждого из участников при своем мнении и лишь портят взаимоотношения между клиентом и менеджером. Поэтому, если не получилось убедить клиента в обоснованности своих доводов, то следует постараться перейти к другим вариантам предложений, зафиксировав разные мнения по предыдущему вопросу. Если же все, что можно было, вы с клиентом обсудили, то не стоит идти на поводу у своих эмоций и начинать все сначала. Это раздражает. А менеджер невольно хочет еще и еще раз повторить свои предложения, поскольку чувствует, что не до конца убедил клиента. Здесь полезно остановиться и перейти к завершающей задаче. Это **задача подведения позитивного итога встречи**.

Как бы переговоры ни проходили, но профессионализм менеджера банка здесь проявляется в том, что он сумеет подвести итог встречи так, что в «сухом остатке» прозвучат лишь те моменты, которые вызвали позитивную или неотрицательную реакцию клиента. И дело здесь не просто в том, чтобы заморочить собеседнику голову. Это довольно трудно и недальновидно. Просто здесь уместно использовать известный факт – запоминается первое и последнее. Это действительно известный факт. Важно, чтобы встреча завершилась на позитиве: «Давайте подведем позитивный итог и посмотрим, что у нас складывается», – говорит менеджер и перечисляет все моменты, которые были восприняты и оценены как положительные.

В процессе общения обе стороны получают определенное впечатление друг о друге. От того, в какой степени положительно сложилось данное впечатление, зависит, насколько часто оно будет повторяться, т. е. насколько часто клиент будет сотрудничать с менеджером.

Полезно учесть

1. На первое впечатление о вас влияет ваш внешний вид, осанка, манера речи, то, как вы входите в кабинет клиента, какие слова вы произносите при знакомстве, как вы усаживаетесь в кресло. Чтобы не теряться и не стесняться в эти первые мгновения, полезно использовать широко распространенный прием, который мы называем «уподоблением». Смотрите на своего собеседника. Смотрите не в глаза, а в целом на его лицо. Постарайтесь настроить себя на доброжелательный лад, а дальше попробуйте немножко подражать той манере, которую использует клиент, общаясь с вами. Подчеркиваем: здесь не идет речь о том, чтобы быть карикатурой или «зеркалом» для собеседника. Это «зеркало» в вашем исполнении обречено быть кривым. Это неуместно и очень заметно. Речь о другом. Постарайтесь отважиться просто на то, чтобы, не изменяя себе в привычных способах общения, все же чуть-чуть ориентироваться на то, как ведет себя с вами клиент. Особенно это помогает в самом начале встречи, когда люди невольно присматриваются, примериваются друг к другу. А когда разговор перейдет в деловое русло, проблемы первого контакта сами отойдут на второй план.

2. Информация, полученная о вас до встречи играет важную роль.

3. В ситуациях, когда вам необходимо убеждать клиента в чем-то, не следует чрезмерно подчеркивать качество обслуживания. Лучше апеллировать к выгоде для клиента, получаемой от обслуживания в вашем банке.

4. Конкретизируйте выгоду. Не бойтесь считать деньги клиента. Показывайте ему, что низкие тарифы часто оказываются менее выгодными, чем более высокие, если посчитать все издержки и учесть все преимущества.

5. Констатируйте позитив, завершая любую, даже самую неудачную встречу с клиентом: «Да, есть много нерешенных вопросов, но зато мы с вами нашли возможность встретиться и познакомиться. Главное, что интерес к возможному сотрудничеству у нас с вами есть, верно? Значит, будем искать и находить подходящие варианты».

Почему обязательно нужно готовиться к встрече с клиентом?

1. Неподготовленное общение с клиентом носит вероятностный, случайный характер, тогда достижение цели зависит от многих случайных переменных, например, от удачно найденного аргумента или контраргумента. Любой менеджер наверняка попадал в ситуацию, когда у него после окончания важного разговора всплывало много сильных аргументов и доводов. Если бы они возникли в нужный момент разговора, успех был бы обеспечен.

2. Запаздывание в поиске нужных аргументов возникает от того, что активное включение в разговор, ответы и доводы собеседника, желание добиться своей цели активизируют интеллектуальные ресурсы менеджера, но одновременно повышают его эмоциональное напряжение. В результате менеджер начинает осознавать все возможные аргументы и доводы лишь спустя некоторое время после начала диалога, особенно после того, как спадет внутреннее эмоциональное напряжение.

Для того чтобы избежать подобных ошибок и достигать намеченных результатов, очень полезно иметь представление обо всех этапах общения с клиентом и особенностях, задачах каждого этапа.

Этапы подготовки и проведения переговоров с клиентами

Подготовка к переговорам
Цель данного этапа — сбор информации и подготовка первых реплик:
- об ассортименте предлагаемых продуктов и услуг - о клиенте — о нем лично и о его бизнесе - о конкурентах
Кроме того, полезно подготовить вопросы, которые вы зададите клиенту в самом начале встречи В результате такой подготовки вы должны составить общий план предстоящего разговора
Задачи в ходе встречи

Эмоциональный деловой контакт
Цель — создать такую атмосферу разговора, при которой у клиента появится (или сохранится) желание общаться с менеджером
Расспрос как средство ориентации в проблеме
Цель — разговаривать клиента, понять клиента, его интерес и потребности
Выслушивание клиента
Цель — разобраться в том, что клиенту действительно нужно, проявить понимание потребностей клиента
Предложение вариантов обслуживания
Цель — показать клиенту выгоду от предстоящего сотрудничества
Преодоление встречных вопросов, сомнений и критических замечаний клиента
Цель — укрепить уверенность клиента в правильности его решения сотрудничать с вами
Завершение
Цель — обеспечить позитивные перспективы для дальнейшего делового и продуктивного взаимодействия с клиентом

Резюме

Переговоры — это реализация задач, которые должны быть выполнены менеджером последовательно и успешно, только в этом случае можно добиться желаемого результата с наименьшими затратами времени и сил.

Вопросы для обсуждения

1. Как вы готовитесь к переговорам?
2. На каком этапе переговоров с клиентом менеджер понимает, что клиент уже принял то или иное решение о сотрудничестве?

3. Когда уместно завершать переговоры с клиентом, при каких условиях?
4. Сопоставьте свои ответы с ответами других участников и обсудите возможные причины разных мнений.

Игровой тренинг по отработке навыков «Собирательный образ»

Время проведения: 20–30 минут.

Общие правила игры

Участники занятия делятся на две группы. Одна группа выбирает из своего состава человека, который будет играть роль клиента. Клиент может иметь любую легенду. Лучше, если он представит руководителя какой-либо организации, поскольку обсуждение вариантов сотрудничества с юридическим лицом, как правило, предполагает большее разнообразие и вариативность предложений и возражений. Итак, один из участников с помощью своей группы поддержки готовит свою роль, которая предусматривает наличие определенных пожеланий к банку, готовность рассказать о своем бизнесе и пр.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.