

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

# Тренинги продажи банковских услуг

Способы и приемы  
проведения



**Герман Игоревич Марасанов  
Наталья Минина  
Мария Семилетова**

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

*Издательский текст*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=172503](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=172503)*

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

*Когито-Центр; М.; 2007*

*ISBN 978-5-89353-182-4*

**Аннотация**

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.

# Содержание

Предисловие	5
Тренинги развития навыков банковских продаж: направленность и ориентиры	17
Тренинг 1. Основные направления поиска и привлечения клиентов	21
Тренинг 2. Принципы работы, ориентированной на клиентов	25
Тренинг 3. Методы прямого привлечения клиентов	31
Тренинг 4. Создание базы клиентских контактов или способы работы с потенциальными клиентами	37
Конец ознакомительного фрагмента.	38

**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 неперенным элементом каждодневной 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 сущность 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, обсуж-

дение случаев из практики, активная групповая работа над дискуссионными вопросами по каждой теме.

При этом информационная часть как одна из неперменных 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 отнесутся 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 отделения 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 ре-

гулярное 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, про-

водимое 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 приглашен-

ный 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 завершённой 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	<ul style="list-style-type: none"><li>• Продажа имеющихся банковских услуг на существующих рынках</li><li>• Продажа новых банковских услуг на существующих рынках</li><li>• Продажа имеющихся банковских услуг на новых рынках</li><li>• Продажа новых банковских услуг на новых рынках</li></ul>
Стратегия конкуренции	<ul style="list-style-type: none"><li>• Лидерство по тарифам</li><li>• Выстраивание клиентских цепочек</li><li>• Эксклюзивное обслуживание значимой клиентуры</li><li>• Расширение каналов распространения информации о банке</li><li>• Доминирование по издержкам (расходы, тарифы)</li><li>• Использование просчетов банков- конкурентов</li></ul>

Стратегия лидерства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Решение проблем внутренней коммуникации в банке</li> <li>• Улучшения качества организации работ с клиентами</li> <li>• Создание клиентоориентированного банка</li> </ul>
Стратегия приоритетов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• По банковским услугам и расширению их ассортимента</li> <li>• По рыночной нише</li> <li>• По имеющимся клиентам</li> <li>• По внешней коммерческой среде</li> </ul>

## 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 ру-

ководителем 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**

Попытайтесь 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 привле-

чения 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>- мелкий и средний бизнес</li> <li>- привлечение частных клиентов, расширение спектра их услуг</li> </ul>
Создание новых видов бизнеса услуг или продуктов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- комплексное обслуживание клиентов (по отдельным видам)</li> <li>- расширение брокерского обслуживания клиентов</li> </ul>
Решение внутрибанковских вопросов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка политики дополнительного офиса/филиала в области рекламы PR согласно общей политики, но с учетом внутренней планировки дополнительного офиса/филиала и его месторасположения в городе</li> <li>- постоянный контроль исполнения стандартов качественного обслуживания клиентов</li> </ul>
Количественные показатели привлечения ресурсов (прогноз)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- привлечение в течение месяца не менее ____ новых клиентов</li> <li>- увеличение объемов продаж товаров и услуг на ____%</li> </ul>

## 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 кли-

ентов:

- 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 сотрудников. Итак, менеджер банка подходит к вам, здоровается с вами, пытается общаться как со знакомым, а вы проявляете к ему неприязненное отношение, вы удивля-

етесь 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	<ul style="list-style-type: none"><li>- определить таких клиентов (через VIP менеджеров; операционных работников; продуктовые отделы; поисковую автоматическую систему)</li><li>- направить им соответствующего письма (или устно договориться о встрече)</li><li>- получить от них рекомендации и адреса своих партнеров</li><li>- встретиться с партнером клиента и договориться о сотрудничестве</li></ul>
Через личные связи менеджера по привлечению	<ul style="list-style-type: none"><li>- опросить своих друзей, родственников, знакомых и коллег</li><li>- найти заинтересованного в банковском обслуживании человека</li><li>- связаться с данным человеком и договориться о встрече</li></ul>

Через связи родственников сотрудников банка с коммерческими структурами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- опросить всех сотрудников своего подразделения, проанализировать анкетные данные. Выявить родственников, имеющих связи с интересующими банк успешными коммерческими структурами.</li> <li>- получить от этих родственников рекомендации и координаты связи для выхода менеджера на фирму</li> </ul>
Через участие в конференциях, выставках, симпозиумах	<ul style="list-style-type: none"> <li>- иметь график профильных выставок, конференций (интересоваться в Интернете)</li> <li>- получить список возможных участников</li> <li>- определить список <i>нужных</i> участников и стратегию переговоров с ними</li> </ul>
Через информацию о проблемных банках и перехвате их клиентов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- получить информацию о проблемном банке</li> <li>- определить стратегию переговоров и форму их проведение</li> <li>- постоянно прорабатывать финансовую прессу</li> </ul>

Через поиск следов деятельности успешных компаний (в СМИ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- определять в журналах, газетах, в рекламе следы финансовой активности (интересные для Банка компании)</li> <li>- найти контакты и договориться о встрече</li> </ul>
Через «прочесывание» кварталов ближайшей территории банка	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обходить предприятия на ближайшей к дополнительному офису/филиалу территории</li> <li>- выявлять желающих работать с банком и передавать в банк эту информацию</li> </ul>
Направление адресных писем-предложений (direct-mail)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- находить базы адресов и данные о руководстве предприятий для рассылки писем</li> <li>- готовить письма (европейский конверт, содержание письма)</li> <li>- обрабатывать поступившие ответы и договариваться о встрече</li> </ul>

### *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, интересно-го, выгодного банку.

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

# 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.