



БИБЛИОТЕКА ЦЕНТРА ИССЛЕДОВАНИЙ ПЛАТЕЖНЫХ СИСТЕМ И РАСЧЕТОВ



# Продажи и управление бизнесом в розничном банке

А.В. ПУХОВ



КНОРУС

# **Антон Владимирович Пухов**

## **Продажи и управление бизнесом в розничном банке**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=5020406](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=5020406)*

*Продажи и управление бизнесом в розничном банке / А.В. Пухов.:*

*ЦИПСuP ; КНОРУС; Москва; 2012*

*ISBN 978-5-406-01583-4*

### **Аннотация**

Представлены практические наработки по организации обучения, продаж розничных услуг, а также методология работы со следующими продуктами: платежными картами и терминалами, денежными переводами, платежами без открытия счета, памятливыми монетами, сейфовыми ячейками, дорожными и коммерческими чеками, вкладами физических лиц.

Для сотрудников коммерческих банков, непосредственно вовлеченных в процесс развития и управления розничными продуктами, управленческого персонала банков, отвечающего за развитие розничного бизнеса, банковских специалистов и лиц, занимающихся организацией продаж в сети банка, а также методологией розничных и развитием комиссионных операций. Рекомендовано также студентам экономических вузов,

обучающимся по специальностям «Банковское дело» или «Финансы и кредит».

# Содержание

Вступительное слово	6
Раздел I Продажи и клиентский сервис	12
Глава 1 Обучение персонала отделений банка	12
Пример курса «Клиентский сервис и продажи в отделении банка»	14
1. Вводная часть: Клиентский сервис – зачем он нужен?	15
2. Обслуживание клиента в отделении банка	17
3. Стандарты в клиентском сервисе	36
4. Взаимодействие с клиентом	38
5. Конфликтные ситуации	49
6. Продажи в офисе банка	53
7. Продукты банка: описание и методы продаж	63
Глава 2 Клиентский сервис в банке	81
Общение по телефону	83
Личное общение с клиентом	88
Продажа банковских продуктов	90
Глава 3 Анкета «тайного покупателя»	94
Глава 4 Охранник в офисе банка	97
Охранник обязан	97
Охраннику запрещается	98

Глава 5 Стимулирование сотрудников	100
Кассир-операционист в дополнительные офисы банка в Москве и МО	103
Мотивационная программа для сотрудников дополнительных офисов	107
Мотивационная программа для администраторов сети дополнительных офисов	109
Конец ознакомительного фрагмента.	112

# **Антон Владимирович Пухов**

## **Продажи и управление бизнесом в розничном банке**

### **Вступительное слово**

Адресуя читателю книгу А.В. Пухова «Продажи и управление бизнесом в розничном банке», хотелось бы прежде всего отметить, что эта книга написана не столько теоретиком, сколько практиком банковского дела. Практиком с большой буквы, безусловно, профессионалом высокого уровня и разносторонней квалификации в организации розничного финансового обслуживания в коммерческом банке. Именно эти качества автора, на мой взгляд, позволили сделать книгу глубоко проработанным и прекрасно структурированным пособием – одновременно руководством к действию и пищей для ума не только для начинающих банкиров, но и уже опытных специалистов.

Издание выходит в свет в весьма актуальное для розничного банковского бизнеса время. С одной стороны, кризис как бы закончился, и банки вновь испытывают высокий ин-

интерес к обслуживанию розничного рынка. После «тщательно подготовленного и глубоко эшелонированного отступления 2009 года» все понимают: сейчас отличный момент, чтобы попробовать не просто восстановить позиции, но и занять ниши конкурентов. С другой стороны, наученные горьким, но полезным опытом кризиса, банкиры стараются больше внимания, чем раньше, уделять рискам и управлению ими. Это приводит как к повышению качества розничных финансовых технологий, так и к формированию высококонкурентной среды, где преимущество получает тот, кто умеет находить самые эффективные решения.

Можно сказать, что одно из позитивных последствий кризиса заключается в том, что рынок розничных банковских услуг становится более «умным», насыщенным сложными технологическими решениями, глубоко понимающим и учитывающим психологию потребителя.

Отмечу, и в книге этому уделяется отдельное внимание, что «текущий момент» финансовой розницы характеризуется следующей характерной особенностью. Содержательная разница между набором финансовых продуктов в различных банках становится все менее заметной, поскольку перечень розничных услуг в любом из них сегодня почти идентичен. Конечно, новые продукты разрабатываются постоянно. Но как только успешная новация возникает в одном банке, так через небольшое время ее «клоны» можно найти практически повсеместно. Это цена унифицированных решений и

результат использования глобальных технологических платформ. Значит, все большую роль в борьбе за потребителя играет клиентская часть – качество продаж, уровень сервиса, а также возможность «тонкой настройки» тех или иных продуктов под потребности конкретной целевой группы клиентов, или даже индивидуально под каждого из них.

Это выводит на одну из ключевых позиций в розничном банке фронт-офис, и именно с анализа блока продаж начинается книга. От «фронта» во многом зависит, выберет потребитель ваш банк или обратится в какой-то другой, более дружелюбно настроенный, привлекательно упаковывающий свои услуги и говорящий на одном языке со своим потребителем. Как организовать эффективную работу фронт-офиса? Вопрос кажется простым, однако ответ на него требует глубокого понимания нюансов психологии и продавца, и покупателя.

Вполне понятно, что в столь жестких конкурентных условиях одной из самых больших ценностей банка становится база данных его клиентов. Это мощнейшее оружие, основание для скорринга и системы анализа рисков, поэтому базы данных берегут как зеницу ока. Именно вопросы информационной безопасности становятся одними из важнейших в розничном банковском бизнесе, а хорошие специалисты по защите данных ценятся на уровне радистов на передовой.

Конечно, говоря о тенденциях развития современного розничного банковского бизнеса, нельзя не отметить быст-



рое сращивание банковского сектора с телекоммуникационным. Поясняя этот тезис, давайте вспомним, что сегодня потребитель ценит свое время, а значит, всем другим формам банковского обслуживания все больше предпочитает дистанционное. Возможность пользоваться банковской услугой в любое время в любом месте – уже не привилегия избранных, а растущая потребность широких масс. Понятно, что в такой ситуации наиболее перспективными методами продаж становятся Интернет и мобильная связь, а это означает, что в банковский бизнес все активнее вторгаются совершенно новые подходы. Они не только вызывают необходимость «перенастройки» всех технологий, но и меняют принципы – менеджер по работе с клиентами может уже вообще не видеть «лицо» своего клиента, а значит, большое значение приобретают методы контекстной рекламы, которые в состоянии «высокоточечно» донести информацию до потребителя именно в тот момент, когда он испытывает в ней потребность.

Как следствие, активное использование технологий продаж через Интернет, мобильные телефоны и банковских агентов меняет всю систему продаж в коммерческом банке. Старые схемы организации работы подразделений и служб перестают эффективно работать. Необходимо уметь разрабатывать и внедрять децентрализованные процессы принятия решений, четко распределять ответственность между различными службами и контролировать возможные зло-

употребления, ведь не один и не два банка сполна «наловили лосей»<sup>1</sup> за неумение выявлять внутреннее мошенничество...

Безусловно, в полной мере раскрыть содержание предлагаемой вашему вниманию книги формат вступительного слова не позволяет. Но задача в этом и не состоит. Мне хотелось лишь немного отдернуть занавес с того увлекательного, сложного и постоянно развивающегося мира, который представляет из себя современный розничный банковский бизнес. Не бояться нового, быть креативным, уметь находить эффективные решения и работать ради клиента – вот главные качества современного работника банковского бизнеса. И о том, как развивать их и совершенствовать, говорит эта книга. Уверен, что читатель, ориентированный на профессиональный рост в секторе банковской розницы, по достоинству оценит информацию, которая предлагается в книге Антона Пухова.

---

<sup>1</sup> От англ. *lose* — убыток.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mamuta', with a large loop at the end.

Михаил МАМУТА, Президент Национального Партнер-  
ства  
участников микрофинансового рынка

# **Раздел I Продажи и клиентский сервис**

## **Глава 1 Обучение персонала отделений банка**

Значение клиентского сервиса и клиентоориентированности сотрудников фронт-офиса для успешности розничного проекта любой организации, а не только банка, велико. Нередки случаи, когда самая успешная на бумаге концепция не выдерживает проверки на практике из-за ошибок при подборе и обучении персонала, а еще чаще – из-за того, что сотрудники, непосредственно обслуживающие клиентов, по каким-то причинам игнорируют идеи, продвигаемые руководством.

Для того чтобы избежать такой проблемы, необходимо целенаправленно подойти к вопросу подбора и обучения работников, причем следует иметь в виду, что обучить удастся далеко не всех, и с некоторыми придется расстаться. Если человек не готов работать в сфере обслуживания, к которой, безусловно, относится розничное подразделение банка, то переломить себя ему вряд ли удастся, а если и удастся на короткий промежуток времени, то в любом случае он

станет работать без удовольствия, что всегда будет очевидно. Клиенты чувствуют, когда дружелюбие сотрудника искренне, а когда он лишь пытается играть роль. Практика показывает, что опытные кассиры и операционисты, имеющие долгий банковский стаж, за время своей работы в классических банках так и не научились быть клиентоориентированными. Они умеют быстро и без ошибок считать деньги, знают, как оформлять банковские операции, многие из них даже знакомы с основными нормативными документами, но, к сожалению, если не все, то очень многие из них не готовы обслуживать клиентов. Именно поэтому при необходимости подбора большого количества фронт-офисного персонала, когда штат переходит за сотни сотрудников, единственный выход – искать людей без банковского опыта, но имеющих природную расположенность к обслуживанию клиентов и обучать их банковской специфике. Научить клиенториентированного продавца магазина банковским операциям возможно, а вот заставить хмурого кассира операционной кассы улыбаться клиентам не получается.

Ниже помещен примерный обучающий курс для сотрудников сети отделений, направленный на обучение клиентскому сервису и продажам банковских продуктов. Конечно, полный курс, по которому ведется обучение, значительно более широк и включает в себя учебные фильмы, кейсы. В виде отдельных модулей в нем представлены вопросы обучения самим банковским операциям, кассовой работе, затронуты

проблемы противодействия легализации и многое другое.

Чтобы представить такой курс, понадобится отдельная книга, и, возможно, когда-нибудь мы выпустим ее.

## **Пример курса «Клиентский сервис и продажи в отделении банка»**

1. Вводная часть: Клиентский сервис – зачем он нужен?
2. Обслуживание клиента в отделении банка.
  - 2.1. Приветствие и установление контакта с клиентом.
  - 2.2. Внешний вид сотрудника банка.
  - 2.3. Определение эмоционального состояния клиента на основании голосовых сигналов, жестов и поз.
  - 2.4. Оказание знаков внимания.
  - 2.5. Установление контакта с клиентом.
  - 2.6. Завершение контакта.
3. Стандарты в клиентском сервисе.
  - 3.1. Зачем нужны единые стандарты?
  - 3.2. Элементы фирменного стиля банка.
  - 3.3. Стандарты внешнего вида рабочего места сотрудника в отделении банка.
4. Взаимодействие с клиентом.
  - 4.1. Общение с клиентом, деловой разговор.
  - 4.2. Как правильно отказать клиенту в проведении операции, противоречащей правилам.
  - 4.3. Кросс-продажи.

5. Конфликтные ситуации.

6. Продажи в офисе банка.

6.1. Сотрудник отделения – кассир-операционист или клиентский менеджер?

6.2. Возражения. Работа с возражениями.

7. Продукты банка: описания и методы продаж.

7.1. Платежи.

7.2. Переводы.

7.3. Вклады.

7.4. Платежные карты.

## **1. Вводная часть: Клиентский сервис – зачем он нужен?**

Сегодня все банки предлагают одни и те же услуги по одинаковой цене, поэтому клиенты приходят не в тот банк, где дешевле, а в тот, который им больше нравится. Мы продаем клиентам не столько банковские продукты, сколько хорошее настроение.

Все контакты с клиентами начинаются с первого впечатления о сотруднике банка и одновременно о самом банке. К сожалению, два раза произвести первое впечатление не удастся. Операционист – именно тот человек, с которым чаще и больше всего общаются клиенты. Клиенты не знают и не видят ни других сотрудников, ни руководителей. Профессионализм и качество обслуживания всего банка оценивается

по работе операциониста, и если он работает плохо, то для клиента весь банк плохой.

Даже если операция выполнена быстро и безошибочно, это, как ни удивительно, только половина дела. Клиентам важно почувствовать свою значимость и индивидуальность.

Наше основное конкурентное преимущество – высокий уровень клиентского сервиса. Офис банка – место, куда клиенту должно быть приятно зайти, и наша задача – сделать так, чтобы он ушел довольным, в хорошем настроении и впоследствии рекомендовал наш банк своим знакомым и родственникам. Постоянные клиенты, которые приходят потому, что им нравится обслуживание, обеспечивают в среднем 65 % всех операций банка.

Таким образом, операционист может или поднять клиенту настроение, или испортить его на весь день. Плохое обслуживание приводит к потере клиентов, которые платят нам с вами заработную плату.

Нет клиентов – нет денег, а у нас с вами нет работы!

### **Пример**

Наш банк не самый большой и известный в России, многие из ваших друзей и знакомых про него даже не слышали. При этом наши офисы очень часто располагаются по соседству с более известными и крупными банками, часто расстояние между нашими и их офисами 10–20 м. Соседство с более крупным и известным конкурентом несколько не мешает нам, напротив, у нас поток клиентов всегда больше, чем у



банков-конкурентов, и всегда большая прибыль.

Однажды один из руководителей банка приехал в офис, расположенный в торговом центре, где наблюдал следующую картину. В наш офис стояла очередь из двух человек. Подошедший клиент решил не терять времени и отправился в офис другого банка, расположенный в 20 м от нашего, – там вообще не было посетителей и предлагали более выгодные тарифы на переводы. Однако через три минуты он вернулся к нам и встал в очередь. Когда руководитель спросил, почему он решил все-таки вернуться, клиент ответил, что в том банке очень злая операционистка и он предпочитает потратить на десять минут больше, но обслуживаться там, где с ним будут вежливо говорить.

Таким образом, клиентский сервис и положительное отношение к клиентам позволяет банку быть успешным.

## **2. Обслуживание клиента в отделении банка**

### ***2.1. Приветствие и установление контакта с клиентом***

Самое главное при приветствии – это дружелюбие и улыбка. Достаточно часто у сотрудников банка можно встретить безразличное выражение лица. Это недопустимо прежде всего потому что к ним не хочется обращаться. Как в мульт-

фильме о Крошке Еноте, необходимо первым улыбнуться клиенту – таким образом вы передадите ему часть своего положительного настроения и с первой минуты установите положительный контакт. Все плохое и все проблемы должны оставаться за пределами офиса банка. На работе главное – хорошее настроение.

Когда клиент подходит, важно начать разговор первым, встретиться с ним взглядом и улыбнуться.

Например, можно обратиться к клиенту с таким вопросом: «Добрый день, могу я чем-нибудь вам помочь?»

## ***2.2. Внешний вид сотрудника банка***

Существует поговорка, которую все наверняка знают: «Встречают по одежке, а провожают по уму». Она отражает суть контакта с клиентом – ведь о сотруднике судят по его внешнему виду

Очень важны следующие детали.

1. Волосы и ногти. Волосы должны быть чистыми и уложенными, ногти – аккуратно подпиленными.
2. Дыхание. Если запах вашего дыхания будет неприятен клиенту, то он не сможет полноценно общаться с вами, а станет думать лишь о том, как бы поскорее от вас избавиться.
3. Запах пота и тела. Конечно, в этом случае нужно делать все, чтобы от неприятного запаха избавиться.

Требования к одежде достаточно просты: нельзя допускать ярких цветов, контрастных сочетаний.

Классический стиль – костюм (пиджак на подкладке, юбка на подкладке). Юбка прямая, по колено, с разрезом сзади (не более 10 см). Можно носить платье-костюмы. Единственное ограничение по цвету – он не должен быть кричащим. Блузка рекомендуется светлая, в тон костюму. Рисунок на ткани должен быть мягким, неярким. Фасон делового костюма диктуется модой. Длина костюма может, конечно, варьироваться, но не должна быть вульгарной.

Классической обувью для женщины считается черная лодочка, каблуки могут быть любой высоты, но не «шпильки». Хотя фасон туфель также диктуется модой, обувь в любом случае должна быть кожаной. Чулки (колготки) могут быть как телесного, так и черного цветов. В любом случае нельзя носить колготки в сеточку, какого бы цвета они ни были.

Что касается женских причесок, то длина распущенных волос не должна быть ниже плеч. Если волосы длинные, их следует заплести в косу, собрать в пучок, заколоть. Подобное ограничение даже записано в правилах некоторых банков. Длинные волосы могут доставить неудобства не только их обладательнице, но и окружающим.

Макияж также не должен быть вызывающим. Содержать руки в идеальном порядке обязательно, от покрытия ногтей лаком можно отказаться. Если вы все-таки решили ногти покрасить, следует выбирать естественные тона, не привлекающие к себе внимание.

Духи также не должны доставлять проблем коллегам и

клиентам – чувствоваться слегка и только при приближении. Насыщенные восточные ароматы – пачули, мускуса или сандалового дерева, равно как и анималистические духи, – не подходят для работы. Сладкие цветочные запахи также могут быть слишком тяжелыми. Тесные помещения требуют более легких запахов, рекомендуется использовать свежие легкие цветочные и растительные ароматы. Когда меняется погода, меняются и ароматы парфюма: в жаркие влажные летние месяцы духи пахнут гораздо сильнее, чем при холодной погоде, что следует обязательно учитывать.

Не следует злоупотреблять украшениями. Кольца – одно или два и не слишком больших, можно с камнями, но не «булыжниками». Серьги – не длинные, не многоцветные, чаще всего типа «пусеты». Цепочка – с подвеской или без нее. Желательно, чтобы украшения составляли комплект (гарнитур).

Основным требованием к обуви является ее закрытость, т. е. не должно быть видно пальцев. Туфли под брюки смотрятся более стильно, если ступня закрыта. Часто разделяют обувь по величине каблука: низкий, классический, высокий. Выделяют два основных вида обуви на низком каблуке: типа мокасин с каблуком около 0,5 см и с каблуком до 1,5–2 см. Многие женщины, особенно не слишком высокие, предпочитают второй тип. В туфлях на таком каблуке ноге чрезвычайно удобно, и они хорошо подходят как к брюкам, так и к юбке. Классические туфли постоянно пользуются повышен-

ным спросом у женщин. Каблук высотой до 3–4 см удобен при ходьбе и сочетается с деловой одеждой. Туфли на высоком каблуке смотрятся эффектно, но носить их постоянно очень тяжело. Универсальным цветом обуви является черный.

### ***2.3. Определение эмоционального состояния клиента на основании голосовых сигналов, жестов и поз***

Каждый человек уникален, но при этом можно выделить основные признаки его эмоционального состояния. Это необходимо, чтобы верно подстроиться под него и быть, как говорится, «на одной волне».

Многие люди, работающие в сфере обслуживания, считают, что «нормальные» клиенты – это те, с которыми у них хороший контакт. Все остальные клиенты плохие. Но мы должны уметь работать с каждым клиентом, и плохой станет лучшим, если вы настроитесь на его волну и поймете его текущее эмоциональное состояние. Вот несколько невербальных знаков, по которым можно определить состояние клиента. Глаза могут очень многое рассказать о человеке, так как точно отражают настроение и эмоции, причем их очень трудно скрыть. У возбужденного чем-либо человека зрачки непроизвольно расширяются. Если он рассержен, глаза сужаются до минимальных размеров, получается так называемый змеиный взгляд. Отвлекаясь от темы, отметим, что женщины часто используют макияж, чтобы сделать глаза более вырази-

тельными и привлечь к ним внимание.

### **Примеры**

Если женщине нравится мужчина, при взгляде на него ее зрачки расширяются.

Анализ информации, выдаваемой глазами противника, используют профессиональные картежники. Если кто-то из игроков получает выигрышную комбинацию, то его выдает бессознательное расширение зрачков.

Когда вы озвучиваете предложения банка, следите за взглядом собеседника, чтобы понять, насколько он заинтересован. Расширение зрачков говорит о том, что предложение интересно.

Чтобы держать разговор под контролем, ваш взгляд не должен опускаться ниже уровня глаз клиента. Если его взгляд часто встречается с вашим, значит, вас считают хорошим собеседником, заинтересованным в общении. В таком случае взгляд фокусируется на «треугольнике» глаза – лоб. При снижении зоны фокуса взгляда собеседника до треугольника глаза – рот возникает неформальная, дружеская атмосфера беседы.

Заинтересованность собеседником выражается в «бродящем» по лицу взгляде, который может опускаться на подбородок и ниже, хотя такой взгляд, скорее, означает заинтересованность в вас лично, нежели в предлагаемом вами сотрудничестве.

Заинтересованность может выражаться взглядом искоса, однако он трактуется и как враждебность. Например, если человек смотрит искоса, но поднимает брови и улыбается, то это, скорее, означает заинтересованность. Если брови нахмурены, а уголки рта опущены, это означает подозрение.

Если во время разговора собеседник смотрит только на предложенные ему рисунки, схемы, диаграммы, то он усвоит минимальную часть предназначенной ему информации. В процессе консультации по услугам и продуктам важно не «заваливать» сразу клиента буклетами, в противном случае вы не сможете донести до него всю информацию. Используйте вспомогательные материалы по мере необходимости, а основную часть печатной продукции вручите вашему собеседнику, чтобы он мог ознакомиться с ней позже.

Кроме зрачков, важно прочесть сигналы, подаваемые бровями, веками, головой и т. п.

**Поднятые брови** привлекают внимание к лицу для обмена сигналами, т. е. говорят о том, что вы заметили собеседника. Также данный сигнал может трактоваться как удивление и испуг. Опущенные брови являются сигналом доминирования или агрессии к окружающим.

1. Если человек улыбается, а нижнее веко не приподнято, то улыбка неискренняя.

2. Быстрые, короткие взгляды говорят о желании установить контакт, выпрямление головы, блуждание взгляда по стенам, окнам означает, что человек потерял мысль.

3. Долгий неподвижный взгляд в глаза собеседнику сигнализирует о желании подчинить его себе, при этом взгляд вниз, под ноги, говорит о готовности подчиниться, а взгляд в сторону – о неудовлетворенности, пренебрежении к собеседнику

**Жесты.** Можно выделить несколько основных жестов, показывающих отношение собеседника к теме разговора или выдающих его эмоциональное состояние.

1. Руки, скрещенные или сложенные на груди, – защитная поза, человек готов к обороне. Также такая поза говорит о неудовлетворении, пренебрежении собеседником.

2. Если человек обхватывает предплечья ладонями, он, скорее всего, сдерживает негативные эмоции, страх, тревогу. Эта защитная поза часто свойственна женщинам.

3. Одна рука вытянута, а другая обхватывает ее – создание защитного барьера.

4. Обхват одной кисти другой говорит о том, что человеку необходимо чувство безопасности, защищенности. Обычно такой жест можно наблюдать при выступлении перед группой незнакомых людей.

5. Руки за спиной, одна рука обхватывает запястье другой – этот жест показывает, что человек недостаточно чем-то удовлетворен, возможно, расстроен.

6. Если руки подняты, а ладони раскрыты, это можно расценить как прямоту, откровенность собеседника. Ораторы (часто политические деятели), произнося пламенную речь,



делают именно такой жест, демонстрируя, что они говорят правду и открыты, тем самым вызывая дополнительное доверие у аудитории. Жаль, что обычно это лишь уловка.

7. Поглаживание подбородка говорит о раздумье перед принятием решения, о том, что человек пытается снять какие-то внутренние противоречия.

8. Если собеседник подпирает ладонью щеки, это можно расценить как отсутствие заинтересованности или откровенной скуки. Как только ваш клиент принял такую позу, надо срочно скорректировать процесс разговора, чтобы снова заинтересовать его.

9. Постукивание пальцами, а также руки на бедрах (конечно, в процессе банковских переговоров такую позу принять сложно) означают нетерпение, желание начать действовать. Увидев такой жест, останавливайте консультацию и приступайте к процессу оформления документов.

10. Руки за спиной, приподнятый подбородок – властная поза, человек чувствует себя хозяином положения.

11. Переплетение пальцев и потирание больших пальцев говорят о неуверенности в правильности принятия решения. В таком случае, чтобы постараться убедить собеседника, необходимо подчеркнуть дополнительные преимущества, которые он получит, если станет сотрудничать с вами.

12. Одна рука в кармане, другая жестикулирует – надменная поза, с таким собеседником будет трудно прийти к компромиссу.

13. Руки в кармане, большие пальцы наружу – агрессивность собеседника, возможно, он уже чем-то разозлен.

Очень часто реальное положение дел кардинально расходится с тем, что произносится словами. Нередко, особенно при получении кредита в банке, люди преувеличивают и приукрашивают ситуацию. Это важно распознать, но слова в этом случае мало что говорят, необходимо считывать невербальный текст и различать жесты и мимику, свидетельствующие о лжи.

1. Человек, говорящий неправду, старается отвести взгляд от собеседника, у него могут начать бегать глаза, взгляд станет то концентрироваться на собеседнике, то уходить в сторону.

2. Также бывает, что, говоря неправду, собеседник непроизвольно прикрывает рот рукой, как бы пытаясь остановиться. Мозг посылает ему сигналы сдерживать слова (покашливание и т. д.).

3. Когда мы слышим, как другие говорят неправду то хотим закрыть глаза, уши. Защита рта рукой – один из жестов, свидетельствующий о лжи. Рука прикрывает рот, а большой палец прижат к щеке.

4. Потирание века означает, что собеседник пытается избежать вашего взгляда, если кто-то – вы или он – говорит неправду. Мужчины могут потирать веко энергично, а женщины деликатно – проводить пальцем под глазом.

Многое можно сказать о клиенте **по голосу и манере**

## **произношения.**

1. Громкая речь и четкие слова показывают уверенность собеседника, однако громкий голос, как правило, свидетельствует о попытке замаскировать слабость, неуверенность. Например, когда людям темно и страшно, они начинают громко петь, чтобы приободрить себя. Так, солдаты, шагая строем, поют для поднятия боевого духа. Очень громкий голос может проявляться в тех случаях, когда собеседник теряет контроль над своими эмоциями, выплескивая гнев и раздражение.

Тихим голосом говорят, когда хотят достичь тайных целей. Тихий и слабый голос свидетельствует также о нестойкости характера и быстрой перемене мнения.

2. Скорость речи соответствует темпераменту. Если человек говорит медленно, то он рационален в своих делах и поступках, обстоятелен. Торопливая речь характеризует собеседника как энергичного, активного человека. Часто бывает, что такие люди сначала говорят, а потом думают. Постепенное ускорение темпа речи свидетельствует о том, что собеседник постепенно вдохновляется, возможно, его заинтересовало ваше предложение. Оживленная, но равномерная речь говорит об уверенности собеседника в себе. Постепенное замедление речи – знак потери уверенности, заинтересованности говорящего, возможно, задумчивости. В данном случае ваше предложение все менее и менее интересует собеседника, и необходимо снова завоевывать его внимание.

3. Можно проанализировать высоту голоса:

- низкий тон характеризует собеседника как спокойного, уверенного в себе человека;
- высокий голос (пронзительный) говорит о том, что человек волнуется, боится.

Если деловой партнер неразборчиво произносит слова, то данный факт служит показателем неуважения к собеседнику.

По **дыханию** также можно определить внутреннее состояние собеседника.

1. Если человек вздыхает, останавливается, чтобы перевести дух, это свидетельствует о попытке снять излишнее напряжение, испуг.

2. Ровное, глубокое дыхание бывает у уверенного, оптимистично настроенного собеседника.

3. Короткие, зажатые вдохи и выдохи говорят о неуверенности, чувстве дискомфорта.

4. Короткий резкий вздох – реакция на неожиданность, внезапное изумление, удивление или негодование.

5. Непроизвольные задержки дыхания свидетельствуют о внутреннем напряжении, активизации умственной деятельности.

## ***2.4. Оказание знаков внимания***

Любое действие, совершенное по отношению к клиенту и влекущее за собой его эмоциональную реакцию, называется

знаком внимания. Такие знаки можно разделить на три основные группы.

1. Положительные (улыбка, выражение готовности помочь, радушный прием, обращение к клиенту по имени). Положительный знак внимания позволяет передать клиенту часть позитивного настроения. Если человек пришел в плохом настроении, то при виде вашей улыбки он может приободриться. А чем дальше будет длиться положительное общение, в процессе которого вы станете оказывать ему положительные знаки внимания, тем лучше настроение будет у клиента. Таким образом вы добьетесь того, что люди станут все чаще обращаться именно в ваш банк – ведь хорошее настроение, как известно, оказывает общее тонизирующее воздействие на организм. Не зря мы всегда рады началу поездки в отпуск или любому другому положительному событию, так как это сулит положительные эмоции, и в предвкушении события любые проблемы отходят на второй план.

2. Отрицательные (грубость, сарказм, ирония, демонстрация своего раздражения). Отрицательный знак внимания оказывает диаметрально противоположное воздействие на клиента. Даже если он приходит в хорошем настроении, отрицательное внимание к нему, скорее всего, разрушит позитивный настрой, а уж если клиент в плохом настроении, то тут недалеко до разрыва отношений с банком. И конечно, вряд ли у него возникнет желание обратиться в этот банк еще раз.

3. Нулевые. Нулевые знаки внимания – это игнорирование клиента. Игнорирование может быть физическим (когда сотрудник банка не обращает внимания на вопрос клиента, продолжая заниматься своими делами, не смотрит ему в глаза, когда разговаривает, общается с другими сотрудниками на посторонние темы) и психологическим (когда сотрудник банка реагирует на просьбу клиента примерно следующим образом: «Вас много, а я одна. Я не могу учесть все ваши желания», «Все написано в образце», «Я не могу ответить на ваш вопрос», «Я не знаю, кто за это отвечает» и т. д. Подобными фразами сотрудник показывает, что клиент является одним из многих и банк в нем не заинтересован).

Оказывая клиентам нулевые знаки внимания, сотрудник банка часто думает, что ничего плохого он не делает (особенно если его фразы произнесены нейтральным тоном). Однако сам факт игнорирования создает у клиента негативные эмоции – такие же, как и при отрицательных знаках внимания.

Нулевые знаки внимания особенно опасны. С виду безобидные, они могут вызывать у клиента негативные эмоции, поэтому по сути мало чем отличаются от отрицательных.

## ***2.5. Установление контакта с клиентом***

Для успешного проведения консультации важно расположить клиента к себе, создать благоприятный психологический климат. Процесс установления контакта с людьми, воз-

действия на них и, наконец, манипулирования ими непременно предполагает учет их психологических особенностей, а также сокровенных желаний и потребностей (в здоровье и сохранении жизни, пище, сне, сознании собственной значимости и т. п.). Суть одного из таких приемов состоит в том, чтобы в начале разговора дать понять деловому партнеру, что он *значим* для вас.

Одним из самых важных звуков для человека является его имя, поэтому важно обращаться к нему по имени-отчеству. Рекомендуется записывать имена всех наиболее важных клиентов к себе в ежедневник и перед сном просматривать их, чтобы запомнить. Если кто-то из них зайдет в банк, вы сможете обратиться к нему по имени-отчеству и таким образом добиться его расположения.

Недаром часто встречаются воспоминания работников организаций о своих руководителях, которые помнили их поименно. Для сотрудников важно было не то, какую зарплату они получали, или какими социальными благами они пользовались, или насколько эффективным было производство, а то, что большой начальник обращался к ним по имени.

Например, Уолт Дисней много времени уделял работе и строго относился к персоналу, но не забывал поздравить сотрудников с праздниками, так как многих знал лично.

Как мы отмечали, для создания благоприятного психологического климата важно создать доверительное взаимоотно-

нимание, в том числе используя следующие факторы, влияющие на хорошее психологическое самочувствие собеседника:

- улыбку;
- встречу с ним взглядом;
- такую же скорость речи, что и у него;
- упоминание его имени;
- демонстрацию своим поведением, что вы доброжелательный человек;
- опрятный внешний вид;
- спокойную манеру поведения.

В процессе общения с клиентом необходимо вести себя естественно, не стоит быть слишком раскованным или, напротив, зажатым, напряженным или очень серьезным. Спокойное, естественное поведение создаст благоприятную атмосферу для разговора. Можно сделать собеседнику комплимент, демонстрируя тем самым свою симпатию, но не переходя границ, избегая лести. Комплимент формирует хорошее впечатление о вас, снижая напряженную обстановку.

Существует несколько видов комплиментов:

- не человеку, а тому, что ему дорого: фирме, семье, детям;
- сравнение собеседника с теми, кто дорог для вас (например, «Вы всегда так пунктуальны, как мой отец»);
- антикомплимент самому себе («Вы так хорошо говорите по-английски, а я все никак не могу найти время, чтобы



выучить его»).

Комплименты должны быть искренними. Не следует делать комплименты тем качествам, от которых собеседник хочет избавиться («Ваша полнота вам к лицу»).

Естественно, каждый знак внимания должен быть уместен. Например, похлопывание по плечу, равно как и дружеское легкое прикосновение к руке, уместны при общении с другом, коллегой, с которым у вас дружеские отношения, – у постороннего же человека это может вызвать негативную реакцию, быть воспринято как фамильярность, бестактность.

Важно также помнить, что собеседнику приятно внимание с вашей стороны: говорите о том, что его интересует, задавайте те вопросы, на которые приятно отвечать, и слушайте. Помните, что именно умение слушать часто бывает более полезно, чем умение красиво говорить. Люди любят, когда их слушают, им нравится звук собственного голоса. Нередко человека, который мало говорит, но внимательно слушает и задает «правильные» вопросы, считают отличным, приятным собеседником.

Плохой слушатель старается не смотреть на говорящего, говорит резко и неторопливо, принимает позу, которая демонстрирует, что он вас не слышит (скрещенные руки, отклонение назад), резко меняет тему разговора.

Слушать можно по-разному. Обычно выделяют активное и пассивное слушание.

1. При пассивном слушании человек молчит и вниматель-

но слушает, бросая лишь короткие поддерживающие реплики: «да-да», «понятно».

Такое слушание эффективно в следующих ситуациях:

- если собеседник испытывает трудности с выражением своих мыслей: пассивный слушатель дает ему возможность выговориться;

- в напряженной ситуации, когда человек не имел возможности до этого высказать свои мысли.

2. При активном слушании, когда собеседник выявляет или уточняет слова собеседника, происходит участие в разговоре, задаются вопросы.

Хороший слушатель должен следовать следующим правилам:

- не только слышать, но и анализировать сказанное собеседником;

- думать исключительно об обсуждаемом вопросе, стараясь не отвлекаться на посторонние мысли.

При этом важно:

- смотреть на собеседника, чтобы он видел, что его слушают и понимают;

- интонациями передавать важность мнения собеседника, внимание к теме разговора.

Правильный ответ можно получить только на правильно заданный вопрос. Рекомендуется ставить вопросы таким образом, чтобы заинтересовать собеседника в получении от него информации, показать, что она важна и ему, и вам.

Обычно выделяют несколько групп вопросов.

1. «Закрытые», ответ на которые предполагается односложным: «да» или «нет». Нельзя задавать только такие вопросы, в противном случае создастся впечатление допроса, собеседник не сможет высказать свое мнение.
2. «Открытые», требующие какого-либо разъяснения, развернутого ответа.
3. Риторические, не требующие ответа, служат средством для размышления, более детального осмысления проблемы.
4. «Переломные», служащие для переключения на другую тему, обхода опасных тем.

## ***2.6. Завершение контакта***

Поблагодарите клиента за приобретенную услугу или продукт – благодарность ничего не стоит банку, но часто дает более значительный эффект, чем любая рекламная кампания («Спасибо, что выбрали наш банк. Обязательно обращайтесь еще»).

«Сарафанное радио» по прежнему является одним из наиболее эффективных средств рекламы.

Следует обязательно проводить клиента взглядом. Нельзя приступать к каким-либо посторонним делам, не завершив окончательно контакт с клиентом.

## 3. Стандарты в клиентском сервисе

### *3.1. Зачем нужны единые стандарты?*

Банк – организация, работающая с одной из самых интимных вещей – деньгами, поэтому очень важной составляющей работы банка является доверие со стороны клиентов. Доверие достигается в том числе солидностью структуры, определяемой наличием множества офисов, которые на основании одинакового внешнего вида клиенты определяют как принадлежащие банку. Также клиенты ждут, что во всех офисах им будут оказаны услуги на одинаковом уровне. Это достигается едиными стандартами, привносящими в бизнес порядок, что дает клиентам уверенность. Единые стандарты обеспечивают всем клиентам компании одинаково высокий уровень обслуживания, так как содержат одинаковые для всех сотрудников правила поведения.

#### **Пример**

Как правило, мы предпочитаем сетевое, а не безымянное кафе, ресторан или сетевой магазин, потому что уверены, что в сетевом магазине вы получите достойный уровень обслуживания и (или) сможете приобрести товары должного качества. У безымянного заведения нет важной составляющей – бренда, который нельзя дискредитировать. В ситуации с выбором банка все это верно в еще большей степени, так как, разместив вклад или отправив перевод, клиент

хочет быть уверен, что его деньги будут в сохранности.

### ***3.2. Элементы фирменного стиля банка***

К элементам фирменного стиля банка относится платок, который следует носить на шее, а также бейдж с именем сотрудника и логотипом банка. Сотруднику следует надевать их сразу по приходе в офис. Выходя за пределы офиса, их необходимо снимать.

### ***3.3. Стандарты внешнего вида рабочего места сотрудника в отделении банка***

На рабочем столе сотрудника банка могут находиться:

- клавиатура;
- мышь;
- калькулятор;
- детекторы для проверки купюр;
- счетная машинка;
- сканер штрихкодов;
- стационарный телефон;
- подставка для канцелярских принадлежностей с ножницами, ручками, карандашами, маркерами, ластиком, скрепками, линейкой, степлером, антистеплером;
- бумажный блок для записок в пластиковом стакане;
- бумажный блок для записок с клеевым краем.

Все остальные предметы, необходимые для рабочего процесса, должны находиться в шкафу либо тумбочке. В пределах видимости клиента не должно быть личных вещей (мо-

бильного телефона, косметики, продуктов питания и т. д.), а также любых других предметов. Запасная бумага для принтера, хозяйственные принадлежности, чайник, микроволновая печь и т. д. – все это должно находиться в специальной хозяйственной комнате либо спрятано за ширмой.

Также не должны находиться в пределах видимости клиента первичные документы по каждой операции и кассовые сшивы – для этого должны быть отведены специальные полки в шкафу либо тумбе или отдельные лотки, находящиеся вне пределов видимости клиентов.

## **4. Взаимодействие с клиентом**

### ***4.1. Общение с клиентом, деловой разговор***

В устной деловой речи в основном используются простые предложения, нередко неполные, дополняемые с помощью мимики, жестов и т. д.

Можно выделить основные требования к деловому разговору.

1. Правильность речи. Сотрудники банка, которые общаются с клиентами, должны стремиться говорить грамотно. В беседе могут возникать различные речевые погрешности, которые сразу заметны, и про себя собеседник может их отметить. Нередко встречаются ошибки в лексической или грамматической сочетаемости. Например: «Открытие счета в нашем банке сопутствует эффективности скорости расче-

тов с вашими контрагентами». В данном случае глагол «сопутствует» было бы правильно заменить глаголом «благоприятствует». Или, например, предложение «Удовлетворять потребностям клиентов» составлено неверно. Правильно – «удовлетворять требованиям» и «отвечать потребностям».

Необходимо правильно ставить ударение: средства, а не средства, договор, а не договор и др.

Следует избегать так называемых слов-паразитов («так сказать», «э...», «собственно говоря» и др.) – они уменьшают эффект сказанного.

Кроме того, признак грамотной речи – отсутствие канцеляризмов, речевых штампов.

Следует помнить правила использования различных оборотов, словосочетаний, предлогов и т. п.

Небрежное отношение к устной и письменной речи может стать причиной непонимания сторон. Для человека, который торопится, характерна речевая недостаточность. Иногда это может исказить смысл речи и привести к искажению передаваемой информации. Например, если написано: «Выдача в 14 часов», то непонятно, что собственно будут выдавать. Правильнее уточнить: «Выдача кредита состоится в 14 часов».

В процессе разговора важно, чтобы собеседники знали терминологию, т. е. говорили на одном языке. Банковскому сотруднику не стоит постоянно употреблять профессиональные термины, если собеседник их не понимает, – это покажет

эрудированность сотрудника, но вряд ли поможет клиенту оценить предложение банка. Например, лучше использовать термины «кредитная карта» и «кредитный лимит» вместо «карта с разрешенным овердрафтом» и «лимит разрешенного овердрафта». При этом не надо недооценивать клиента и считать его полным невеждой. Не стоит использовать выражения: «Это все знают», «Вам, конечно, неизвестно» и т. п. Клиент не обязан знать все о банковских продуктах – задача банковских сотрудников знать о них все и уметь донести эти сведения до клиента на доступном ему языке.

Особого внимания заслуживает вопрос о применении жаргонных слов, выражений и диалектизмов. Диалект – говор, наречие, применяемое для общения с людьми, связанными общностью территории, профессиональной и социальной общностью. Жаргон отличается специфической лексикой, он развивается в социально-замкнутой среде (профессиональных коллективах и др.). Не следует путать жаргон с профессиональным языком, характерным отличием которого является сильно развитый терминологический аппарат.

Словарный запас является не только качественной, но и количественной характеристикой речи. Чем он богаче, тем ярче и выразительнее речь и тем меньше необходимость прибегать к шаблонным фразам, которые не оказывают должного воздействия. Например, можно вспомнить Эллочку Людоедку из романа Ильфа и Петрова «Двенадцать стульев», у которой одни и те же фразы означали совершенно разные



вещи.

Стоит помнить, что слова несут еще и эмоциональную нагрузку. Например, выражение «мой клиент» отражает эмоциональную связь с человеком, а просто слово «клиент» демонстрирует дистанцию между сотрудником банка и клиентом. С помощью различных выражений можно обозначить дистанцию между людьми.

Изменение интонационного ударения может исказить смысл сказанного. Например, фразу «Я должен связаться с клиентом» можно произнести, делая смысловой акцент на разных словах: <Я должен связаться с клиентом> (т. е. именно я, а не вы); «Я должен связаться с клиентом» (именно с клиентом, а не начальником и т. п.). Таким образом, можно менять смысл сказанного, не меняя порядка слов в предложении.

Есть различные слова, фразы, которые могут многое сказать о намерении человека (к примеру, о том, что он пытается скрыть правду, и т. п.). Слова «честно говоря», «по правде» сразу дают понять, что собеседник далеко не всегда правдив. Выражения «правда» или «не так ли» невольно заставляют собеседника согласиться. Например, во фразе: «Вы согласны со мной, правда?» можно переставить слово и получить совсем другое значение: «Вы правда согласны со мной?» Таким образом, вы уже спрашиваете, согласен собеседник с вами или нет. Слова «всего лишь», «только» используются для минимизации значения слов, но не смысла.

Фраза «Я отниму у вас всего лишь две минуты» может подразумевать, что у вас собираются отнять гораздо больше времени. Или рекламные слова «Это обойдется вам всего лишь в сто рублей» настраивает покупателя на то, что данная цена совсем незначительна. Слова «попытаюсь» или «сделаю все, что могу» иногда сигнализируют о предстоящей неудаче и неуверенности собеседника в выполнении обещания. В переводе эти фразы могут звучать так: «Я сомневаюсь, что смогу что-либо сделать».

Слова «да», «но», как правило, отрицают все, что было сказано перед ним.

С помощью слов человеком можно манипулировать, т. е. подталкивать его к тому или иному действию. «Вы согласны?», «Вы так не думаете?», «Не так ли?» – эти вопросы априори подразумевают положительные ответы.

2. Краткость – необходимое требование к деловой речи. Не следует злоупотреблять временем и терпением слушающего, необходимо избегать ненужных повторов, излишней детализации и речевых ошибок:

- плеоназмов – употребления слов, излишних для смысловой полноты высказывания («отечественный рубль», «своя автобиография» и т. п.);
- тавтологий – повторения одних и тех же слов;
- злоупотребления иностранными словами, когда можно воспользоваться русским синонимом («лимитировать», если можно сказать «ограничивать» и др.).

Следует заботиться о том, чтобы вас понимали. Например, человек с математическим складом ума воспринимает информацию не так, как гуманитарий. Постарайтесь узнать больше о своем клиенте перед началом переговоров.

3. Точность и ясность речи – соответствие высказываний мыслям говорящего. Точность и ясность высказываний взаимосвязаны. Очень часто точность речи нарушается использованием терминов-синонимов, которых в одном высказывании быть не должно. Плохо в процессе разговора говорить то «валюта России», то «рубль»...

4. Риторика. Для того чтобы разговор с клиентом был успешен, недостаточно знать только лексику, грамматику, стилистику и специфику деловой речи. Необходимо уметь заинтересовать собеседника, добиться его расположения. Говорить красиво – это целая наука, которая называется риторикой.

Риторика предполагает учет ряда факторов, существенно влияющих на действенность общения:

- состав собеседников (культурно-возрастные, профессиональные, национальные особенности и т. д.);
- содержание и характер самого разговора (в процессе разговора с клиентами недопустим авторитарный тон, важно проявлять доверие к людям, советоваться с ними);
- объективная самооценка сотрудниками своих личностно-деловых качеств, компетенция в тех вопросах, про которые рассказывает.

Чтобы смысл сказанного был понятен собеседнику, необходимо учитывать коммуникационные эффекты:

- эффект визуального имиджа – как известно, «встречают по одежке», до проводов дело может не дойти, первоначальное впечатление накладывает отпечаток на дальнейшие взаимоотношения, необходимо принять во внимание эстетику одежды, мимику, жесты, чувство такта и другие компоненты;

- эффект первых фраз – заинтересовать слушателя, интересная оригинальная информация: оригинальное высказывание, интересный случай из жизни, анекдот;

- эффект аргументации – грамотное построение предложения, правильное произношение, грамматика, правильная речь, убедительность в высказываниях;

- эффект релаксации – умение вовремя пошутить, вставить в свою речь интересную историю, т. е. сделать небольшую паузу для отдыха; очень трудно держать внимание собеседника, монотонно произнося речь, важно разрядить обстановку, дав клиенту встряхнуться.

5. Техника речи. Постановка речевого дыхания, четкая дикция очень важны, если вы хотите быть услышаны и поняты своим собеседником. Например, если сотрудник банка говорит чрезмерно громко, крикливо или визгливо, это может вызвать раздражение у клиента. Если же он говорит тихо, его могут просто не услышать или не понять – должна быть полная уверенность в том, что речь не утомляет собеседника и ее хорошо слышно. Достижение подобного эф-

фекта не происходит сразу, для этого необходимо тренироваться и практиковаться. Задача осложняется еще и тем, что человек не видит и не слышит себя со стороны.

Следует избегать монотонности речи – это быстро утомляет клиента, говорите плавно, то понижая, то повышая голос, не давая собеседнику заснуть.

Чтобы добиться звучности голоса, необходимо поставить дыхание, т. е. уметь контролировать его, правильно распределять воздух. На одном дыхании можно произнести только одну короткую фразу – для длинной необходима тренировка.

Наши чувства в речи передаются и при помощи разнообразных интонаций. Нередко только через интонацию и можно понять истинный смысл сказанного. Психологи насчитывают более 20 интонаций, выражающих чувства удивления, радости, сомнения, страха и т. д.

Настроение говорящего имеет огромное значение, поэтому так важна мобилизация перед выступлением. Если мы попытаемся оценить степень мобилизации от нуля до десяти, то нулем можно оценить состояние сна, десять баллов – когда мы несемся на большой скорости. Наиболее оптимальная степень мобилизации для выступления – пять баллов.

В технике речи огромное значение имеет дикция. Нечеткая артикуляция ведет к потере интереса к разговору, так как приходится напрягаться, чтобы понять его суть.

6. Речевой этикет. Основа речевого этикета – вежливость,

предполагающая приветствие. При приветствии лучше всего пользоваться традиционным «здравствуйте» или «доброе утро» – до 12 часов, или «добрый день» – до 18.00, или «добрый вечер» – после 18.00.

В любом случае во время приветствия во рту не должно быть ничего постороннего, к примеру жвачки, нельзя, кроме того, держать во время приветствия руки в кармане. Женщины слегка наклоняют голову и отвечают на приветствие улыбкой.

Очень важно обращение к собеседнику. Обращаясь к нему на «вы», вы демонстрирует уважение. Обращение на «ты» недопустимо. К клиенту следует обращаться по имени и отчеству, а не только по имени.

При общении следует учитывать расстояние между собеседником (личные зоны): до 1 м – интимное расстояние, уместное при общении со знакомыми, друзьями; 1–2,5 м при официальном общении; 3 м и более – расстояние безразличия. Поэтому общаться с клиентом необходимо, находясь за стойкой, в то время пока он находится перед вами.

#### ***4.2. Как правильно отказать клиенту в проведении операции, противоречащей правилам***

Иногда сотрудник банка не может совершить ту или иную операцию в связи с ограничениями, установленными законом. В таких ситуациях следует аргументированно и убедительно, ссылаясь на соответствующие нормы закона или

другого официального нормативного документа, объяснить клиенту, почему нельзя удовлетворить его просьбу. Если объяснение окажется неубедительным, клиент будет уверен, что банк отказывает ему по каким-то своим внутренним причинам.

### **Пример**

У постоянного клиента не требовали предъявлять паспорт, пока он менял по 100–200 дол. Но когда он принес для обмена 600 дол., предъявить паспорт понадобилось. Если не объяснить клиенту, что это требование Федерального закона от 7 августа 2001 г. № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма», которому подчиняются все банки Российской Федерации и нарушать который чревато для банка отзывом лицензии, то клиент будет уверен, что это внутреннее правило банка. Конечно, он постарается не обращаться в банк, который устанавливает такие неудобные правила.

Бывают ситуации и более серьезные.

В банк приходит физическое лицо – резидент и просит отправить за пределы Российской Федерации 7 тыс. дол. США. В соответствии с Федеральным законом от 10 декабря 2003 г. № 173-ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле» физическое лицо – резидент в течение одного дня может отправить

за пределы Российской Федерации не более 5 тыс. дол. США или эквивалента в другой валюте. Этому Закону подчиняются все банки в нашей стране. Если клиенту не объяснить это, а ограничиться отказом, то он решит, что в вашем банке неудобные правила, и обратится к конкуренту. Конечно, ему откажут и там, но нам с вами от этого не легче, так как клиент сделает свой перевод в другом банке, заплатив ему комиссию. Если же дать клиенту четко аргументированный ответ и сослаться на закон, то он, во-первых, поймет, почему данная операция невозможна, а во-вторых, отметит, что перед ним находится компетентный сотрудник. Мы уже говорили, что при операциях с деньгами клиенту важна надежность, что в том числе предполагает компетентность сотрудников. Если вы сможете продемонстрировать эти качества, он станет постоянным клиентом отделения и будет рекомендовать ваш банк друзьям и знакомым.

### ***4.3. Кросс-продажи***

Кросс-продажа – это продажа дополнительных услуг банка уже имеющемуся клиенту. Предложение услуг банка должно происходить настойчиво, т. е. при каждом обращении клиента ему следует предлагать еще какую-нибудь услугу, в зависимости от его возможных потребностей. Например, если человек постоянно оплачивает коммунальные услуги в отделении банка, значит, расположение банка ему удобно. Такому клиенту можно и нужно предложить открыть вклад или взять потребительский кредит. Но не стоит быть



слишком навязчивыми и предлагать весь спектр услуг – достаточно одного предложения. Остальное можно обсудить с клиентом позже. Большинство продаж производится не с первого раза, так как клиентам необходимо время на обдумывание и выбор, поэтому не расстраивайтесь, если он откажется от вашего предложения, возможно, он его примет в следующий раз.

Кросс-продажи являются наиболее эффективными: если клиент пользуется услугами банка, значит, он его устраивает.

## **5. Конфликтные ситуации**

В работе любой организации могут возникать конфликтные ситуации с клиентами, важно правильно их разрешить. Если проблема оперативно разрешается и клиенты видят, что банк готов к сотрудничеству, 80 % недовольных клиентов не только остаются с банком, но и становятся еще более лояльными. Если же проблема не разрешается, то 91 % клиентов больше никогда не возвращаются туда, где возник конфликт. Также надо иметь в виду, что об отличной работе банка клиент расскажет не более десяти своим знакомым, на плохую же работу он пожалуется 50 знакомым и будет всячески отговаривать их от сотрудничества с банком.

Недовольного клиента необходимо выслушать до конца, не перебивая, что позволит ему «выпустить пар», выплеснуть недовольство и немного успокоиться.

Разбор конфликтных ситуаций должен проходить в изолированном помещении, чтобы другие клиенты не были тому свидетелями, так как в противном случае они с большой долей вероятности откажутся от услуг банка – всегда есть возможность зайти в другой банк, где нет негатива.

Выслушивая недовольного клиента, сотрудник должен держать себя в руках, никогда не повышая голос. Если клиент позволит себе оскорбления, следует тактично и строго попросить его не делать этого, пояснив, что ругань не поможет разрешить конфликтную ситуацию. Необходимо поддерживать с клиентом визуальный контакт, при этом не улыбаться и не перебивать его.

Ни в коем случае нельзя говорить рассерженному клиенту: «Успокойтесь, пожалуйста», «Держите себя в руках». Никогда не спрашивайте негодующего клиента: «Так в чем ваша проблема?», «Ну, что у вас стряслось?»

Самое важное – проявить участие к проблеме, чтобы клиент видел, что ему пытаются помочь и разрешить недоразумение.

Если в конфликтной ситуации есть вина сотрудника или партнеров банка, то необходимо извиниться перед клиентом: «От лица нашего банка приношу вам извинения» или «Я приношу свои извинения».

Если в возникшей ситуации виноват сам клиент, то необходимо выразить ему сочувствие: «Я сожалею о случившемся» или «Понимаю вас, это действительно неприятная ситу-

ация». Ни в коем случае не говорите клиенту, что он сам виноват.

Техника проговаривания чувств – прием, который позволяет снизить эмоциональное напряжение клиента. В основе него лежит один из психологических механизмов: если мы вербализируем чувство, оно ослабевает. Таким образом, чтобы успокоить клиента, мы должны его эмоцию проговорить, тем самым мы покажем, что понимаем его.

Вербализируя чувства клиента, можно использовать следующие предложения: «Я понимаю, что вы раздражены», «Я понимаю, что вы расстроены ситуацией», «Я понимаю, что вы переживаете по этому поводу». Можно также добавить: «Я понимаю, что вас огорчает эта ситуация», «Я понимаю, что вы недовольны», «Я понимаю, что вы беспокоитесь».

Вербализируя собственные чувства, можно сказать: «Мне очень неприятно, что сложилась такая ситуация». И добавить: «Мне жаль, что вам пришлось испытать неудобство», «Мне очень досадно, что мы заставили вас переживать».

Незамедлительно предложите клиенту пути решения проблемы. Если ваших полномочий не хватает, необходимо сразу подключить к решению вопроса своего непосредственного начальника. Любая конфликтная ситуация должна быть разрешена немедленно – удержать клиента не менее важно, чем привлечь нового.

Если в процессе анализа ситуации не получается по-

нять пути решения проблемы, необходимо поинтересоваться мнением клиента по поводу возможных решений: «Какое решение позволило бы нам разрешить возникший конфликт?», «Какое вы видите решение данной ситуации?».

Возможно, клиенту необходима компенсация за причиненные неудобства, например, бесплатная карта и т. п. Это тоже решение проблемы, так как самое важное – оставить у клиента благоприятное впечатление.

Во время переговоров с клиентами далеко не всегда удастся отстоять свою точку зрения, но важно, чтобы эти переговоры не перешли в спор, который в большинстве случаев может окончиться тем, что каждая из сторон окажется при своем мнении, но испортит мнение друг о друге. Если, на ваш взгляд, клиент не прав, не обязательно это высказывать. Если вы упорно будете доказывать свою точку зрения, то тем самым покажете превосходство над клиентом. Необходимо выражать свое мнение как можно скромнее, а при ошибке собеседника не упрекать его, а постараться по возможности деликатно указать на заблуждение. Лучше использовать нейтральные выражения: «Давайте посмотрим на другие стороны этого решения», «Я вижу решение этого вопроса по-другому. В связи с этим я хотел бы пояснить...», «Я полагаю, вы согласитесь с наличием и другого варианта суждения».

Если вы ошиблись и осознали это первым, то лучше и признать данный факт первым, так как самокритика лучше критики, и собеседник убедится, что вы адекватный чело-

век, умеющий признавать свои ошибки. При этом не стоит оправдываться – достаточно признать ошибки.

## **6. Продажи в офисе банка**

### ***6.1. Сотрудник отделения – кассир-операционист или клиентский менеджер?***

Продажа – это удовлетворение потребностей клиента. Любой сотрудник банка, работающий с клиентом, является в первую очередь продавцом и как продавец обладает огромной властью. Очень часто (если не всегда) именно от продавца зависит, выберет ли клиент наш банк и наш продукт. Продавец является посредником между клиентом и продуктом и либо способствует принятию решения в пользу продукта нашего банка, либо, наоборот, своим поведением отталкивает клиента, портит с ним отношения.

Умение продавать не является врожденной способностью, каждый человек может научиться продавать что угодно – было бы желание и старание. Все мы так или иначе продавали что-нибудь, например свои умения при поступлении на работу. Сотрудники должны стараться постоянно повышать свой образовательный уровень и расширять кругозор, так как жизнь не стоит на месте, услуги и продукты постоянно совершенствуются, изменяются технологии – упустив что-либо, вы рискуете не восстановить пробелы.

Базовые качества, которыми должен обладать сотрудник

банка в розничном бизнесе:

- позитивное отношение к жизни;
- готовность постоянно учиться;
- знание продаваемых продуктов;
- честность;
- настойчивость;
- забота о клиенте.

Любая продажа всегда начинается с определения, нуждается ли клиент в наших продуктах либо услугах. Для определения потребностей клиента необходимо внимательно выслушать его – он ощутит себя значимым для банка, что увеличит его лояльность и при этом позволит определить возможные потребности в услугах банка. Например, если клиент завтра уезжает и не знает, что делать с важными документами, которые не хочет оставлять дома, предложите ему депозитарную ячейку. Кроме того, если он готовится к путешествию, значит, ему можно предложить международную кредитную карту, так как неизвестно, хватит ли ему на отдыхе денег.

Продавая услуги, необходимо исходить из реальных потребностей клиента. Например, рядовым сотрудникам организаций, получающим зарплату на пластиковую карту, можно предложить кредитную карту, но бесполезно предлагать карту American Express Centurion. Рабочим из ближнего зарубежья кроме переводов нужно предложить вклады, чтобы не хранить деньги дома, но бесполезно предлагать кредит-

ные карты: хотя они им, возможно, и нужны, но банк не может предоставить кредит клиенту без постоянной регистрации. ВИП-клиенту к золотой карте можно предложить карту American Express, но вряд ли ему понадобится Visa Electron или Maestro.

В процессе разговора, предоставив клиенту информацию об интересующих его продуктах и услугах, необходимо рекомендовать дальнейшие действия. Не стоит держать паузу, так как клиент, возможно, не знает, что делать дальше и, помолчав, скажет: «Спасибо, я подумаю». Необходимо проявить инициативу: «Рекомендую вам сейчас оформить вот эту карту», «На какую сумму мы с вами сейчас оформим вклад?», «Давайте я подскажу, как заполнять заявление на кредит».

Желание приобрести ту или иную услугу в том числе зависит от продавца, т. е. от вас, причем инициатором контакта является клиент: он пришел сам, и это почти всегда означает, что у него уже имеется пусть даже крошечный интерес к тому, что может предложить банк. Важно уметь провести эффективную презентацию продукта или услуги и суметь заинтересовать в этом клиента, демонстрируя его выгоду. Важно показать клиенту его выгоды от сотрудничества с банком или получения новой услуги: экономия времени за счет использования SMS-информирования, финансовая независимость от времени выплаты заработной платы при использовании кредитной карты, удобство посещения банка и экономия времени, если офис рядом с его работой или домом. Для

клиента больше важна личная выгода, чем престижность и регалии банка, ему неинтересно слушать о том, какой банк солидный и современный, а важнее, что получит от данного банка лично он.

Многочисленные опросы потребителей подтверждают, что в продавцах их больше всего раздражают болтливость и неумение слушать. Умение задавать грамотные вопросы и тем самым направлять беседу, стимулируя клиента задуматься о его потребностях, которые можно удовлетворить с помощью вашего продукта, – это ключевой навык, необходимый в продаже. Хорош не тот продавец, который гладко и много говорит, а тот, который умеет и готов терпеливо выслушать клиента.

Ни в коем случае нельзя критиковать конкурентов – таким образом вы лишь покажете клиенту свою слабость и несовершенство своего продукта.

Как же поступить, если клиент просит сравнить ваш продукт с продуктом других игроков рынка? Укажите на минусы конкурентов косвенно, подчеркивая свои преимущества.

## ***6.2. Возражения. Работа с возражениями***

Попытка повлиять на выбор клиента, оказать на него давление неизбежно вызывает защитную реакцию с его стороны. Защитная реакция, обоснованна она или нет, должна быть принята во внимание сотрудником банка и учтена в его поведении. Данный способ обсуждения и есть ответ на воз-



ражение.

Рассмотрим, в каких формах встречается сопротивление клиентов:

- необоснованные возражения, служащие отговоркой;
- искренние и необоснованные возражения;
- искренние и обоснованные возражения.

**Необоснованные возражения, служащие отговоркой.** Чаще всего их высказывают, чтобы избавиться от сотрудника, вежливо отказаться от его предложения и уклониться от продолжения отношений. Обычно такие возражения возникают в начале разговора, чтобы избежать участия в нем. Например: «У меня уже есть вклад» или «Это слишком высокий процент по кредиту», «Я не хочу отнимать у вас время».

Возражения могут возникнуть также в конце общения. Это момент, когда сотрудник банка стремится завершить продажу, а клиент чувствует, что его вынуждают воспользоваться услугами и заявляет: «В вашем предложении нет ничего, что меня действительно интересует», или «Я должен подумать, я сейчас вернусь», или «Извините, но мне нужно срочно идти». Стремление сбежать, страх взять на себя обязательства, опасение оскорбить сотрудника банка, подозрительность в отношении него, боязнь принятия решения, неумение сказать «нет» или желание оставить за собой последнее слово и т. д. – все это всегда присутствует у клиентов. За этим чаще всего стоит психологический страх – на-

стоящий или воображаемый. Все это, однако, не отражает реального ощущения клиента к услуге банка, а скорее говорит о стремлении к защите и об общей осторожности, которую он проявляет в ситуации, вызывающей беспокойство.

**Искренние и необоснованные возражения.** Речь идет не о психологической защите в прямом смысле, а о мнении, которого клиент искренне придерживается, но которое на проверку оказывается необоснованным. Такое мнение базируются чаще всего на его вере, идеях и представлениях об услугах и их предполагаемых свойствах. Например: «Я знаю, что в вашем кредите много скрытых комиссий, я читал об этом» или «У вашего банка низкие рейтинги» и т. д. Такие возражения обычно свидетельствуют об отсутствии знаний о банковских услугах, поэтому вполне уместно будет обсудить все нюансы, дать о них более объективное представление, подкрепленное доводами и фактами.

**Возражения искренние и обоснованные.** Эти возражения классифицируются как искренние, потому что клиент в них верит, а обоснованные – потому что ни одна банковская услуга не бывает совершенной. Следовательно, нужно проявить благоразумие и согласиться с этими возражениями. Нередко случается, что в момент продажи проницательный клиент угадывает важнейший момент, слабое место, главный недостаток предложения. В этом случае следует принять возражение и отдать должное клиенту, его знанию данного продукта и банковской деятельности в целом.

Возражения могут быть различного рода, и в каждом случае необходимо использовать соответствующие приемы, которые позволят безболезненно принять их во внимание и по возможности преодолеть их.

Самое первое и очень простое правило – **дать возможность клиенту высказать его возражение полностью**, не прерывая его и тем самым как бы соглашаясь с ним, демонстрируя полнейшее внимание к его словам. В результате он восстановит самообладание. Более того, высказав все это, он будет испытывать чувство удовлетворенности.

Далее следует применить довольно известный прием – **преобразовать возражение в вопрос**. Например, фраза «Слишком высокие проценты по кредиту» может стать такой: «Вы спрашиваете, не слишком ли высокие проценты по этому кредиту?». Фраза «Все банки предлагают такие проценты по вкладам» может прозвучать так: «Вас интересует, чем наши вклады отличаются от вкладов в других банках?». С помощью этого приема мы избежим прямой конфронтации с клиентом и не ущемим его гордость, признав его право на высказывание собственного мнения.

Возражение также можно **преобразовать в довод**: «Вы спрашиваете, почему у нас проценты по вкладам ниже, чем указано в рекламе других банков? Да, это так, но поскольку слишком высокие проценты предлагают наименее надежные организации, мы как раз придерживаемся достаточно консервативной политики, предлагая при этом проценты выше,

чем у государственных банков».

Бывает очень полезен такой прием, как **смягчение возражения**. Он заключается в том, чтобы согласиться с клиентом по второстепенным пунктам или признать его правоту по некоторым из них, но не уступать в главном. Например: «Да, действительно при выдаче кредита мы взимаем комиссию, но это разовая комиссия» и т. д.

Очень важно продемонстрировать проявление **уважения к клиенту**: «Вы правы, что привлекаете внимание к этому вопросу, я вижу все, что вас особенно интересует». Необходимо выразить признательность за внимание клиента к деталям, уточнение скрытых преимуществ, о которых другие не спрашивают, и т. д.

**Сравнение** – также хорошо работающий прием. Он заключается в том, чтобы сравнить банковскую услугу с подобной или близкой с ней. Например, прежде чем открыть клиенту вклад на три года, объяснить, что, возможно, это слишком долгий срок и деньги могут понадобиться раньше, но по вкладу на три года существенно выше проценты, и благодаря этому человек окончательно утвердится в своем выборе.

Итак, отвечая на возражения, следует помнить о ряде важных моментов.

1. Дать возможность клиенту выразить возражение.
2. Не говорить клиенту что он не прав.
3. Определить, с чем мы можем согласиться, а с чем – нет.
4. Описание тарифов и ставок оставить на самый послед-

ний этап переговоров, так как их всегда находят слишком высокими или низкими.

5. Быть в курсе всех возражений, которые чаще возникают по поводу наших услуг, и знать ответ на них.

6. Не задерживаться на возражении, которое трудно опровергнуть, но вернуться к нему позже или в последний момент.

7. Помнить: если клиент возражает, то он заинтересован в услугах банка и ищет причину, по которой должен ими воспользоваться.

Завершая рассмотрение наиболее часто встречающихся возражений, предлагаем вашему вниманию возражения и перечень приемов, с помощью которых их можно преодолеть.

Клиент	Сотрудник банка
«У меня уже есть вклад в другом банке»	«Как бы вы ни были довольны другим банком, вы можете попробовать открыть вклад на небольшую сумму у нас, чтобы сравнить наши условия и обслуживание»
«Я могу обойтись без вашего кредита и возьму кредит в другом месте»	«Предположим, что вы все же решились рассмотреть наш кредит. Давайте просчитаем его стоимость и условия выдачи, чтобы у вас была полная информация, когда вам это будет необходимо»
«Мне следует посоветоваться с женой»	«Я уверена, что вы убедитесь в правильности выбора нашего банка. Можно пригласить ее к нам в отделение, и мы могли бы все вместе обсудить этот продукт»
«По вашему кредиту слишком высокие проценты»	«Как вы считаете, будь у нас слишком дорогие кредиты, мы могли бы их кому-нибудь продать?» Сравнивая с более выгодным предложением: «Столь низкие проценты не заставляют вас задуматься о скрытых комиссиях?»
«Предложите мне выше проценты по вкладу, и я открою его»	«Подсчитайте доход, который получает вкладчик, открывший вклад неделю назад, и сравните с увеличением процента. Это увеличение покажется несущественным по сравнению с доходом, полученным за эту неделю»

Клиент	Сотрудник банка
«Вернемся к этому через две недели»	Держите связь по телефону, позвоните клиенту, используя в качестве предлога общее понижение ставок по вкладам, предстоящее увеличение ставок по кредитам и т.п.
«Меня это не интересует»	Вы можете спросить, улыбаясь: «Даже получение дополнительного дохода? Даже экономия на конвертации валют при использовании карты за границей?»

Наконец, остановимся на проблеме стоимости услуг и опишем **наиболее эффективные технические приемы.**

1. Не называть стоимость, прежде чем клиент сможет оценить все преимущества нашего банковского продукта.
2. Называть стоимость услуги в денежных единицах (рублях), а не в процентах.
3. Указывать клиенту на то, что он потеряет, не воспользовавшись услугами сейчас: «Возможно, в связи с общим снижением процентных ставок по вкладам во всех банках, в следующий раз ставки будут ниже».

Важно помнить о продолжительности использования кредита, что позволяет расчленить проценты на маленькие части: «На самом деле, вы платите... процентов в день».

Рассказывая про стоимость перевода, например 5 тыс. руб., посчитайте, сколько клиент сэкономит на комиссии в 0,5 %, если обратится в офис банка-конкурента: «Да в офисе конкурента отправка перевода вам обойдется в 2 %, а у нас 2,5 %. Но это составляет 25 руб., а чтобы сэкономить их, вам придется туда ехать, тратить свое время, которое наверняка стоит дороже».

Наконец, всегда следует напоминать клиенту о выигры-

ше, который он получит, воспользовавшись услугами вашего банка. Например: «Этот депозит позволит вам заработать за три года 100 тыс. руб.».

## **7. Продукты банка: описание и методы продаж**

Мы приведем очень краткое описание продуктов банка, так как каждый банк имеет индивидуальную линейку продуктов и свои конкурентные преимущества. Краткое описание продуктов лучше производить для фронт-офисов простым языком, как на рекламных материалах, чтобы оно лучше воспринималось и запоминалось.

Это описание не заменяет такой документ, как Внутри-банковское положение, но, к сожалению, с этим Положением знакомятся далеко не все сотрудники, а те, кто знакомится, не всегда готовы воспринимать сложный юридический стиль изложения условий и норм.

Также в указанных ниже материалах отражена некоторая специфика ведения бизнеса в конкретном банке, расставлены акценты, выделены конкретные продукты. Понятно, что в другом банке будут свои акценты и свои флагманские продукты.

### ***7.1. Платежи***

Эта услуга наиболее интересна клиентам, поскольку прак-

тически все осуществляют коммунальные платежи, оплачивают штрафы, налоги, обучение и т. п. В нашем банке практически все коммунальные платежи производятся без комиссии. Уточнить, берется ли комиссия, можно в автоматизированной банковской системе (АБС) или в тарифах банка, введя реквизиты платежа.

Также без комиссии принимаются налоговые платежи, предусмотренные Налоговым кодексом Российской Федерации (НК РФ).

Данные операции не являются особенно доходными, но необходимы банку для того, чтобы привлечь поток клиентов в офис и предложить им вклады и кредиты.

## ***7.2. Переводы***

Когда клиент спрашивает, сколько стоит перевод или каковы тарифы по переводу, то **нельзя** называть размер процента. Выясните, сколько и куда клиент хочет отправить, потом посчитайте размер комиссии и назовите ее в рублях, долларах или евро.

### **Пример**

«Наш банк – один из лидеров российского рынка денежных переводов.

Систем переводов много, и мы выбираем те, с которыми наиболее выгодно работать банку, а значит, нам с вами.

Самая выгодная для нас с вами система – ХХХ.

Систему переводов ХХ мы больше не предлагаем и



отправляем по ней переводы, только если нет такого же банка-получателя в системе переводов ХХХ».

Если клиент требует перевод по системе ХХ, говорите, что сломалось оборудование и пока не работает, заработает завтра, но есть система ХХХ, где все то же самое, но быстрее и за каждый перевод вручается сувенир.

Сувениры дарить *обязательно!*

Головной офис по каждой отправке перевода по системе ХХ будет проверять, есть ли в ХХХ такой же банк-получатель. Если он есть, то разница между доходом по ХХ и ХХХ вычитается из бонуса сотрудника, отправившего перевод.

На сегодняшний день банк работает с тремя системами переводов:

- 1) «Золотая Корона»;
- 2) Contact;
- 3) Western Union.

### **«Золотая Корона»**

1. Размер комиссии зависит от территориальной расположенности офиса, размер вознаграждения можно посмотреть в тарифах.

2. Перевод моментальный – это огромное преимущество по сравнению со многими другими системами переводов.

3. После отправки перевод можно получить в любом месте, где есть система «Золотая Корона».

4. Отправлять можно рубли, доллары США и евро.

5. Если в базу данных внести номера мобильных телефонов отправителя и получателя, то получателю придет SMS-сообщение о том, что ему отправили перевод, а отправителю – сообщение, что перевод был получен. Это также преимущество системы «Золотая Корона».

## **Contact**

Особенность этой системы заключается в том, что перевод осуществляется в конкретный офис банка и получить его можно только там. В остальном условия те же, что в «Золотой Короне». Система безадресных переводов начала работать только в 2011 г.

## **Western Union**

1. Самая большая сеть в странах дальнего зарубежья, и если клиент хочет отправить перевод не в страну бывшего СССР, то, скорее всего, он воспользуется Western Union.

2. Перевод можно получить почти мгновенно в любом пункте выплаты Western Union в той стране, куда отправляли перевод.

3. Отправлять можно рубли и доллары США.

Если рассматривать все эти системы переводов в совокупности, то преимуществом обладает «Золотая Корона», поскольку тарифы за отправку выгодны для клиентов, и чем больше сумма отправляется, тем меньше тариф.

SMS-оповещение – очень удобная услуга, поскольку поз-

воляет клиенту контролировать процесс получения перевода, а если вдруг получатель случайно забудет или потеряет контрольный номер, то данная информация придет ему в SMS. Также очень удобна эта система тем, что деньги доставляются моментально.

Предлагая клиенту данную систему переводов, в первую очередь следует убедиться, есть ли «Золотая Корона» в том городе или поселке, куда он хочет отправить деньги. В случае если в городе получения перевода отсутствует офис банка, работающий с Золотой Коронай, то следует подобрать вместе с клиентом наиболее подходящий вариант из оставшихся систем переводов.

### ***7.3. Вклады***

1. Открывая вклад на три года, клиент не теряет своих процентов, если закроет его через год или через два. Проценты за год и два сохраняются! Эти вклады для клиента – на год.

2. При этом проценты по вкладам на три года существенно *выше* процентов по вкладам на год.

3. Важный момент: банк не может уменьшить ставку по такому вкладу в течение трех лет действия договора. Что особенно важно: ставки по вкладам постоянно снижаются.

По вкладам на три и два года только одно ограничение – они непополняемые, но всегда можно открыть два, три, четыре вклада. Вклады на остальные сроки – пополняемые.

**Вклад «Срочный пенсионный».** Льготный депозит с самыми высокими процентами только для пенсионеров. Вклад открывается минимум на один год, чтобы проценты у пенсионеров были как можно выше; также этот вклад можно открыть в банке на два и три года.

Эти высокие проценты выплачиваются пенсионеру ежемесячно, как и пенсия. Кроме того, пенсию также можно перевести в банк и зачислять ее на вклад «Пенсионный», информация о котором представлена ниже.

Вклад на один год можно пополнять на любую сумму и в любое время, кроме последних трех месяцев срока по договору, т. е., получив пенсию, можно пополнить хоть немного вклад и так копить деньги на «черный день». Вклады на два и три года не пополняются, но можно открыть сколько угодно таких вкладов.

Даже если вдруг пенсионеру придется закрыть вклад, все равно он не потеряет всех процентов, потому что они будут начислены по высокой ставке, как по вкладу «Пенсионный». А если вклад открыт на три года и пролежал больше одного или двух лет, а потом был закрыт, то за этот срок будет выплачена полная сумма процентов по договору, а на оставшиеся дни – по ставке вклада «Пенсионный».

**Вклад «Пенсионный».** Это еще более удобный вклад, чем «Срочный пенсионный», и тоже для пенсионеров: проценты ниже, чем по вкладу «Срочный пенсионный», но клиент может свободно распоряжаться деньгами, снимать и вно-

снять любые суммы без ограничений и получать высокий процент.

На него можно зачислять пенсию, как в Сбербанке или на почте. Следует объяснить клиентам, что в отличие от них мы будем начислять на пенсию высокие проценты, и он сможет в любой момент снимать или класть деньги на этот вклад, как на обычный текущий счет. Хотя проценты здесь совсем не такие, как по текущему счету.

На вкладе должен оставаться хоть какой-то остаток, минимум 1 руб., чтобы счет не закрылся. По сути это текущий счет с высокими процентами.

Есть и ограничение: этим вкладом могут пользоваться только пенсионеры, и никто не может получить такую же льготу. Безналичным перечислением можно пополнять вклад из пенсионного фонда (государственного или негосударственного), соцстраха, страховых компаний.

**Вклад «Накопительный».** Ставки по этому вкладу несколько меньше, чем по «Срочному пенсионному», но открыть его могут все клиенты, а не только пенсионеры.

Вклад для тех, кто заинтересован в максимально высоких процентах и готов не получать проценты ежемесячно. Проценты по этому вкладу клиент получит в конце срока действия договора, т. е. через полгода, год, два или три. Они выше, чем по вкладу «Доходный», так как начисляются не ежемесячно. У этого вклада самые высокие ставки на долгий срок.

Открыть вклад можно в любой их трех валют: рублях, долларах и евро, но выгоднее для клиента в рублях.

Для людей, которые копят деньги или откладывают на «черный день», очень важно, что этот вклад можно пополнять на любую сумму и в любое время, кроме последних трех месяцев срока по договору. Вклады на два и три года не по-полняются, но можно открыть сколько угодно таких вкладов.

Проценты клиент может перечислять на свой текущий счет в нашем банке, на пластиковую карту в нашем банке и даже на любой счет в другом банке (последнее нежелательно, лучше, чтобы деньги оставались в нашем банке).

Если клиент захочет расторгнуть договор вклада, то ему выплатят проценты по ставке «До востребования» – 0,1 %. А если вклад открыт на три года и пролежал больше одного или двух лет, а потом был закрыт, то за этот срок будет получена полная сумма процентов по договору, а за оставшиеся дни – по ставке вклада «До востребования».

Этот вклад можно открыть только на срок от 180 дней. Если клиенту нужен более короткий срок, предложите ему вклад «Квартальная премия».

**Вклад «Доходный».** Процентная ставка по этому вкладу немного ниже, чем по «Накопительному», но проценты выплачиваются ежемесячно. Это вклад для тех, кому нужно получать доход каждый месяц, как мы с вами получаем заработную плату. Нужно уговаривать клиентов открывать такие вклады не меньше чем на год, а лучше на три, так как

чем дольше срок, тем проценты выше.

Открыть вклад можно в любой их трех валют: рублях, долларах и евро, но для клиента выгоднее в рублях.

Проценты клиент может перечислять на свой текущий счет в вашем банке, на пластиковую карту в вашем банке и даже на любой счет в другом банке.

Вклад можно пополнять на любую сумму и в любое время, кроме последних трех месяцев срока по договору. Вклады на два и три года не пополняются, но можно открыть сколько угодно таких вкладов.

Если клиент захочет расторгнуть договор вклада, то проценты ему выплатят по ставке «До востребования» – 0,1 %, а уже выплаченные проценты будут удержаны из суммы самого вклада. Если же вклад открыт на три года и пролежал больше одного или двух лет, а потом был закрыт, то за этот срок будет выплачена полная сумма процентов по договору, а за оставшиеся дни – по ставке вклада «До востребования».

Вклад «Доходный» можно открыть только на срок от 180 дней. Если клиенту нужен более короткий срок, предложите ему вклад «Квартальная премия».

**Вклад «Квартальная премия».** Процентная ставка по этому вкладу ниже, чем у «Доходного», но при этом его можно открыть сроком на три месяца. Главное преимущество этого вклада в том, что процентная ставка увеличивается каждые три месяца. Это происходит четыре раза, потом на протяжении всего срока действует самая высокая ставка.

Вклад для тех, кто решил *попробовать* обслуживание в банке. Для таких осторожных клиентов лучший вклад – на короткий срок, поскольку при досрочном расторжении договора вклада будет минимум потерь.

Также этот вклад нужно предложить клиенту который сомневается, какой банк выбрать: если он потом решит досрочно расторгнуть договор вклада, то потеряет проценты только за последние 30 дней, а до этого срока все проценты сохранятся. А мы с вами сделаем все, чтобы он его досрочно не расторгал.

Нет никаких ограничений по максимальной сумме вклада, но действует ограничение: пополнять вклад нельзя за 90 дней до окончания, как в других вкладах, но при этом сумма пополнения не должна быть больше суммы остатка по вкладу на дату начала текущей пролонгации.

Это лучший выбор для клиента, если он не хочет открывать вклад на долгий срок.

#### **7.4. Платежные карты**

Банк выпускает (правильнее говорить – эмитирует) карты двух международных платежных систем: Visa и MasterCard. Карты этих систем совершенно одинаковы для клиентов, так же как напитки пепси-кола и кока-кола для покупателей. Клиент выбирает систему, которая ему больше нравится по названию или логотипу Все наши карты во всех валютах, в том числе в рублях, обслуживаются за границей, т. е. клиент



может картой оплатить покупку или снять наличные в любой стране мира по любой карте. Под брендом Visa и MasterCard мы эмитируем карты двух видов: дебетовые и с разрешенным овердрафтом. Ниже мы подробно поговорим об этих видах карт, а также о кредитных и предоплаченных картах – мы их не эмитируем, но клиенты могут о них спросить.

Классификация основных видов платежных карт для физических лиц представлена на рис. 1.1.



**Рис. 1.1.** Классификация основных видов платежных карт для физических лиц

Дебетовая карта – инструмент доступа к банковскому счету клиента, позволяющий распоряжаться денежными средствами в пределах остатка по счету Операции, совершенные с использованием дебетовой карты, отражаются на банковском счете держателя карты, и в случае недостатка средств на счете ему предоставляется несанкционированный овердрафт.

**Несанкционированный овердрафт** (его также называют неразрешенным, или техническим) может возникнуть при проведении операции торгово-сервисным предприятием в пределах авторизационного лимита: максимальной сум-

мы операции, ниже которой торгово-сервисное предприятие может провести операцию с карточкой без авторизационного запроса. Превышение авторизационного лимита обязывает предприятие торговли (услуг) проводить авторизационный запрос в режиме реального времени. В этом случае дебетовыми можно называть любые виды карт, в том числе классические (MasterCard Standard или Visa Classic), а также золотые карты (MasterCard Gold и Visa Gold) и даже карты более высоких категорий, по которым банк не предоставил кредитный лимит. Также может возникнуть несанкционированный банком овердрафт в силу технологического функционирования карт, например, при списании комиссий банка или разницы в курсах на дату проведения операции и дату списания суммы операции со счета клиента. Скажем, клиент имеет карту со счетом в рублях, на которой лежит 3 тыс. руб. Приехав в США, он расплачивается в магазине – делает покупки на сумму 100 дол. США. На момент операции курс доллара составляет 30 руб. за 1 дол., и банк дает авторизацию (разрешение) на проведении этой операции. Но списание со счета происходит не в этот день, а когда курс существенно вырастает и достигает 35 руб. за 1 дол. В таком случае у клиента возникнет неразрешенный овердрафт на 500 руб. Правда, размеры таких овердрафтов в большинстве случаев не бывают существенными, и банк несет минимальные риски по ним. Кроме того, в некоторых случаях банки авторизуют сумму с запасом для недопущения таких случаев. В нашем

случае банк может не дать разрешение на операцию покупки на 100 дол., установив внутренний курс для проведения авторизации 31 руб. за 1 дол. и списав сумму по реальному курсу на дату списания.

Карты с разрешенным овердрафтом. Данный продукт – естественное продолжение развития дебетовых карт, можно даже сказать, что это их усовершенствованный вариант. Очень многие карты, позволяющие клиентам получить денежные средства в кредит, являются дебетовыми с разрешенным овердрафтом – кредитными их называют банки в маркетинговых целях. Согласитесь, что общепринятое название «кредитная карта» более легко воспринимается, чем банковский термин «карта с разрешенным овердрафтом». Слово «овердрафт» может быть и незнакомо многим потенциальным клиентам, которые просто не поймут, что это за услуга. Кредитная карта – более простое название. Что такое кредит, знают практически все.

**Овердрафт** – кредит, полученный на сумму, превышающую остаток средств на счете. С точки зрения клиента, карта с разрешенным овердрафтом представляет собой платежную карту, позволяющую осуществлять платежи как за счет средств держателя карты, размещенных на банковском счете, так и за счет кредита, предоставляемого банком в случае недостатка средств на счете. Кредит держателю карты предоставляется только в случае осуществления платежей с ее использованием и недостатка средств на счете клиента для их

оплаты. Это карта из двух функционалов: счета клиента и кредитного лимита предоставляемого ему банком. В случае достаточности средств на счете операции по карте производятся за счет средств клиента. Как только на счете перестает хватать клиентских средств, банк начинает кредитовать клиента на сумму установленного кредитного лимита. Таким образом, на карте может быть или остаток на счете, или задолженность, которую необходимо погасить в сроки, указанные в договоре.

Такая схема взаимодействия с банком во многих случаях может быть более выгодна для клиента, чем работа с классическими кредитными картами. Клиент не всегда берет займы у банка, картой можно пользоваться как дебетовой, расплачиваясь собственными средствами и экономя на кредитных процентах. В связи с этой особенностью многие клиенты предпочитают карту с разрешенным овердрафтом.

**Кредитные карты.** Данный вид карт в отличие от описанных ранее дебетовых и карт с разрешенным овердрафтом не предполагает использования собственных средств клиента для осуществления платежей с использованием карты. Таким образом, любая операция, совершаемая клиентом с кредитной картой, означает предоставление банком кредита клиенту. Клиент же имеет возможность только погашать этот кредит в соответствии с условиями договора. Даже внесение им на карту суммы больше суммы задолженности означает только то, что излишек суммы будет использован для пога-

шения кредита клиента в следующем периоде.

**Предоплаченные карты (Prepaid card).** Это предварительно оплачиваемая карта. Термин относится к целому ряду дебетовых карт (с магнитной полосой, микропроцессором), используемых для расчетов за товары или услуги в пределах предварительно уплаченной суммы. Общими признаками предварительно оплачиваемых карт являются следующие:

- загруженная на них «ценность»;
- немедленное дебетование «ценности» на них в момент оплаты товаров или услуг;
- их эмитентами могут являться как банки, так и небанковские организации (торговые, телекоммуникационные, транспортные компании);
- они могут не быть идентификационными (например, телефонные карточки, карточки для оплаты проезда в общественном транспорте).

**Как обезопасить себя от мошенничества с картами.** Подобно пословице «Спасение утопающих – дело рук самих утопающих», наиболее эффективным способом защиты от мошенничества является правильное использование карты. Применение клиентами нескольких простых правил при обращении с платежными картами поможет минимизировать риски от наиболее распространенных видов мошенничества, о которых клиентам необходимо рассказать.

1. Мошенничество с использованием банкоматов. Держа-

телю карты желательно избегать использования банкоматов, расположенных в безлюдных или неохраняемых местах. Если держателю карты кажется, что банкомат «подготовлен» мошенниками любым из нижеприведенных способов, целесообразнее снять деньги в другом устройстве.

Действия мошенников	Рекомендованное действие держателя карты
Скотчем заклеивается окошко выдачи денег. Банкомат издает звуки, но не выдает деньги. Не получив денег, клиент уходит, а мошенник затем, отклеив ленту, забирает деньги	Обратите внимание на окошко выдачи денег банкомата перед совершением операции. Дождитесь чека от банкомата и сверьте остаток, указанный в нем. Если вы видите, что сумма списана с вашей карты, не отходя от банкомата, свяжитесь с банком, установившим банкомат (телефон обычно указан на банкомате и чеке) и узнайте, отражена ли выдача вам наличных денег.
На клавиатуру наклеивается фальшпанель и данные с нее при наборе ПИН-кода считываются и используются в дальнейшем мошенниками	Осмотрите клавиатуру банкомата. Фальшпанель можно выявить по наличию щелей и неплотному прилеганию
Над клавиатурой крепится мини-видеокамера для считывания ПИН-кода	Осмотрите пространство над клавиатурой до совершения операции. Часто камеры крепятся скотчем или жевательной резинкой
Мошенник находится рядом с держателем карты или за его спиной и пытается подглядеть ПИН-код. Потом, вытащив эту карту из кармана держателя карты, он снимает с нее все деньги	Старайтесь вводить ПИН скрытно. Стоящих рядом с вами людей попросите отойти

2. Мошенничество в торговых точках. Держателю карты не следует ее использовать в подозрительных магазинах, лавках и ларьках.

Действия мошенников	Как избежать потерь
Мошенник может два раза «прокатать» вашу карту через терминал или два раза снять оттиск с карты с помощью импринтера, а потом, подделав подпись, провести две операции	Следите за вашей картой во время проведения операции, не выпускайте ее из зоны видимости. В случае если аппарат для проведения транзакций находится в подсобном помещении, не поленитесь сходить туда вместе с кассиром. Если по какой-то причине карту прокатали два раза, заберите все чеки или потребуйте их уничтожить по второй операции
Данные с магнитной полосы карты могут быть считаны кассиром специальными миниатюрными устройствами. Карта на короткое время скрывается от глаз покупателя и прокатывается через мошенническое устройство	Не расплачивайтесь картой в сомнительных магазинах. В процессе оплаты по карте не выпускайте ее из поля зрения. Интересуйтесь чаще остатком по карте. В случае если остаток меньше запланированного, немедленно получите выписку в банке и проверьте ваши траты
После оплаты товара может оказаться, что его в данный момент нет или он бракованный, но скоро подвезут качественный. В этом случае клиент может забыть про ранее оплаченный чек, в который недобросовестный кассир может позже вписать дополнительную сумму для себя	Старайтесь избегать покупок, если вам говорят, что товар будет доставлен позже. В случае отказа от покупок всегда требуйте в вашем присутствии уничтожить чек на оплату

### 3. Мошенничество в Интернете.

Действия мошенников	Как избежать потерь
При оплате через Интернет предлагается ввести кроме номера карты и срока ее действия ПИН-код, а также сообщить остаток средств на карте и максимум данных о себе. Обычно это делается на неизвестных сайтах, предлагающих товары и услуги по ценам значительно более низким, чем в дру-	Никогда не сообщайте свой ПИН-код и лишние сведения. Пользуйтесь только известными интернет-магазинами

гих местах. Затем мошенники, зная все о вашей карте, используют полученные реквизиты

Создается фальшивый сайт банка, по электронной почте приходит сообщение с просьбой отослать на этот сайт по указанному адресу данные карты клиента и код доступа в интернет-банк в связи с переходом на новое программное обеспечение. Может прилагаться телефон (нередко отличающийся от фактического). Используя данные карты и код доступа к счету в системе интернет-банка, мошенники могут перевести и обналичить средства со счетов

Никому и никогда не сообщайте свой ПИН-код, в том числе и по электронной почте. Банки никогда не просят подтвердить сведения о реквизитах клиентов, делая рассылку по электронной почте. Перезвоните в службу клиентской поддержки банка для подтверждения любых обращений к вам через Интернет, используя выданный вам в банке номер телефона, а не указанный в полученном письме

## 4. Мошенники, действующие под видом работников банка.

Действия мошенников	Как избежать потерь
Под видом работников банка вам звонят мошенники и начинают спрашивать реквизиты вашей карты, ПИН-код, логин и пароль в системе интернет-банка	Спросите фамилию, имя, отчество «сотрудника», разговаривающего с вами. Убедитесь, что он знает номер карты, срок ее действия, остаток средств на карте, места ее использования. Если собеседник пытается узнать у вас данные карты, перезвоните в службу клиентской поддержки

**Утеря карты.** Если карта утеряна или украдена, следует немедленно позвонить в службу клиентской поддержки банка или в процессинговый центр. Для того чтобы заблокировать карту, необходимо сообщить оператору службы номер и срок действия карты и, возможно, ответить на его вопросы. Кроме того, желательно уточнить фамилию, имя и отчество или номер оператора, принявшего сообщение.



## Глава 2 Клиентский сервис в банке

Приведем основные тезисы – как следует организовать в банке клиентский сервис, связанный с общением с клиентами. Во многом изложенный ниже материал повторит то, что уже было сказано, но появится и дополнительная информация.

Прежде всего хотелось бы обратить внимание сотрудников банка, особенно непосредственно работающих с посетителями, на то, как им следует вести себя с потенциальными и действующими клиентами.

Необходимо донести до этого персонала информацию, которую им следует держать в памяти в течение рабочего дня.

1. Клиенты – это те люди, от которых зависит заработная плата всех сотрудников банка, начиная от экономиста и заканчивая председателем правления. От желания клиента пользоваться услугами банка зависит также, будет ли банк существовать.

2. Каждая потеря клиента означает сокращение доходов банка и соответственно заработной платы сотрудников. Потерей считается и отказ от сотрудничества потенциального клиента, который заинтересовался банком, но по какой-либо причине решил не обращаться в него.

3. Конкуренция на банковском рынке постоянно усиливается, и именно клиент выбирает банк, а не наоборот. Учитыв-

вая, что в большинстве случаев все банки предлагают сходные продукты и услуги, клиенты часто выбирают тот банк, в котором им комфортно и удобно. Именно качество обслуживания выходит на первый план в конкурентной борьбе, и этот параметр может стать конкурентным преимуществом.

4. Каждый обратившийся в банк – потенциальный клиент, даже если он ошибся номером дома или дверью. Встретив позитивное отношение, в следующий раз он придет в банк уже целенаправленно.

5. Привлечение нового клиента во много раз дороже для банка, чем удержание уже обслуживаемого. Удержать имеющихся клиентов не менее важно, чем привлечь новых, но при этом значительно дешевле для банка.

6. Сотрудник банка является его лицом, т. е. именно по действиям сотрудника клиент «выставляет оценку» всей организации. В банке может быть отличное управление автоматизации, самая профессиональная бухгалтерия, наиболее креативный пиар-департамент, но если клиенту ответит нелюбезный и некомпетентный сотрудник в колл-центре, то весь банк получит негативную оценку

При общении с клиентом сотруднику необходимо представить себя на его месте, чтобы понять, удовлетворил бы его самого такой ответ, такое качество обслуживания и такое к нему отношение.

# Общение по телефону

В большом количестве случаев первое знакомство клиента с банком происходит в телефонной беседе, когда он звонит для получения консультаций. Многие клиенты, например имеющие «зарплатные» карты, никогда не посещают банковские офисы, и отношение к банку у них формируется на основании телефонных контактов. В связи с этим остановимся отдельно на некоторых основных правилах телефонного общения.

1. Есть мнение, что, разговаривая по телефону, клиент не видит сотрудника, выражения его лица. Но необходимо помнить, что интонации выдают человека. Если во время разговора заниматься какими-то подсчетами или отвлекаться на другие посторонние дела, то собеседник сразу почувствует безразличие к себе. Более того, интонации зависят от положения тела: если человек лежит или полусидит, изменяется угол диафрагмы, а вместе с ним и тембр голоса. Общаясь по телефону, и особенно приветствуя клиента, необходимо улыбаться. Улыбка и бодрое настроение влияют на интонацию и располагают клиента.

2. Снимать трубку необходимо не раньше второго и не позже третьего звонка. Не следует отвечать на первый же звонок, чтобы у клиента не создавалось впечатление, что сотрудникам нечего делать, но и не следует заставлять его

ждать больше трех звонков, так как ожидание ответа вызывает закономерное раздражение. Практически все встречались с такой ситуацией: вы звоните в справочную службу, долгое время ждете ответа оператора, и к тому времени, когда звучит ответ, вам уже не хочется больше пользоваться услугами такой организации.

3. Когда сотрудник снимает телефонную трубку, он должен сразу же поздороваться с позвонившим клиентом.

После приветствия желательно сразу назвать банк и представиться по имени. Отсутствие имени в приветствии приводит к дискомфорту клиента при дальнейшем общении, так как он не знает, как обращаться к сотруднику банка. Вызывает недоумение практика некоторых справочных служб ограничиваться представлением «оператор номер X» или только названием банка. Как должен обращаться клиент к сотруднику: «Скажите, пожалуйста, оператор номер X...» или «Подскажите, пожалуйста, уважаемый банк Y...»?

Начало телефонного разговора должно звучать следующим образом: Приветствие, название банка, имя сотрудника, снявшего трубку.

Например: «Добрый день, банк Y, Мария слушает!»

4. Если клиента плохо слышно, необходимо извиниться и попросить его перезвонить:

«Прошу прощения, вас очень плохо слышно, вы не могли бы перезвонить нам?»

Не стоит пробовать докричаться до собеседника, не понимая сути вопроса и раздражаясь. При этом необходимо убедиться, что клиент понял просьбу перезвонить, а не подумал, что просто бросили трубку.

5. При возникновении ситуации, когда сотруднику необходимо проконсультироваться по какому-либо вопросу, нужно обязательно использовать функцию «HOLD» («Удержание») телефонного аппарата. Нельзя оставлять трубку на столе, не поставив телефон в указанный режим. В противном случае клиенту придется слушать все внутренние разговоры сотрудников банка, не понимая, забыли о нем или еще помнят. При этом процедура постановки и снятия позвонившего клиента с режима «Удержание» должна выполняться с учетом следующих правил:

- при постановке в режим «Удержание» спросить, может ли клиент подождать, и объяснить причину необходимости ожидания, например:

«Можете ли вы подождать, поскольку для ответа на ваш вопрос мне необходимо связаться со специалистами?»;

- при снятии с режима «Удержание» необходимо поблагодарить собеседника за ожидание; любая благодарность добавит клиенту положительных эмоций, так как он увидит, что банк ценит его время.

6. Если в процессе решения вопроса ясно, что клиенту придется ждать больше двух-трех минут, необходимо спро-

ситель, можно ли перезвонить ему после уточнения интересующей его информации:

«Уточнение заданного вами вопроса может занять около пяти минут, могу ли я вам перезвонить и на какой номер?»

Ожидание раздражает клиента, так как создается впечатление, что банк не ценит его время. Последующий же звонок убедит его в важности решения его проблемы для банка.

7. Перезвонив клиенту, необходимо сразу же поздороваться. Приветствие может меняться в зависимости от времени суток – мы об этом говорили выше. После приветствия звонящего необходимо опять сразу представиться и назвать банк, после чего напомнить о заданном клиентом вопросе и передать полученное уточнение:

«Добрый день, банк Y, операционный отдел, Мария. Вы нам звонили для уточнения поступления средств на ваш счет. Сообщаем вам, что денежные средства поступили на ваш счет двадцатого сентября».

8. При переключении собеседника на другого абонента (переадресации) необходимо соблюдать ряд правил хорошего тона:

– пояснить, к кому и с какой целью переадресуете собеседника:

«Я вас переключу на отдел пластиковых карт, они смогут предоставить вам более полную информацию по

условиям получения кредитной карты»,

иначе получится, что после молчания в трубке послышится музыка, и неожиданно ответит сотрудник другого подразделения;

– дождаться, пока коллега, на которого выполнено переключение собеседника, снимет трубку; необходимо ему передать описание причины, по которой выполняется переадресация, и суть вопроса клиента;

– нельзя заставлять клиента несколько раз повторять свой вопрос – уже во второй раз формулировка проблемы вызовет раздражение, а третьего раза, возможно, и вовсе не будет, так как клиент просто решит не пользоваться услугами банка.

9. Если спрашивают человека, который отсутствует, необходимо сообщить о его отсутствии и предложить свою помощь. Полагаем, многие сталкивались с ситуациями, когда звучит ответ: «Его нет!» – и короткие гудки отбоя. В такой ситуации у звонящего нет возможности даже вставить слово.

10. В случае если клиент не соглашается на предложенную помощь, необходимо попросить оставить сообщение:

«Давайте я оставлю сообщение о том, что вы звонили. Представьтесь, пожалуйста».

11. Заканчивая разговор, обязательно уточните, нет ли у клиента еще вопросов.

Например: «Могу ли я еще чем-нибудь вам помочь?»

Если нет, то попрощайтесь с ним, поблагодарите за зво-

нок.

И только получив отрицательный ответ, завершите разговор:

«Спасибо за ваш звонок. До свидания!»

Иногда приходится сталкиваться с ситуациями, когда, ответив на вопрос об остатке средств на карте, оператор сразу вешает трубку, не дав собеседнику шанса узнать об условиях получения кредитной карты.

В продолжение темы телефонного обслуживания поговорим о методах продаж в колл-центре. Предложения услуг клиентам, уже позвонившим в банк, более эффективны, чем «холодные» звонки, которые часто происходят в момент, когда человек не готов общаться. При звонке клиента можно быть уверенным, что он готов получать информацию от сотрудника банка.

## **Личное общение с клиентом**

Позитивное отношение к клиенту с самого начала общения вызывает у него расположение к банку. Достаточно часто можно встретить безразличное выражение лица у сотрудников – к ним даже не хочется обращаться.

1. Улыбайтесь клиенту – вы расположите его к себе и дадите понять, что готовы его выслушать. Когда клиент подошел, важно начать разговор:

«Добрый день, могу я чем-нибудь вам помочь?»



2. Категорически неприемлемо заставлять клиента ждать. Если вызывают специалиста, который в настоящий момент отсутствует в операционном зале, то он должен выйти к клиенту *немедленно*, отложив текущие дела. Также не лучшим образом выглядит ситуация, когда сотрудник занят своими бумагами и не замечает клиента. Обслуживание клиента – самое важное в работе банка, бумаги могут подождать.

3. Если приходит запрос от клиента по электронной почте или факсу, на него необходимо реагировать так же оперативно, как и на телефонный звонок. Не стоит откладывать ответ на вечер или следующий день, так как клиент, возможно, выбрал такой способ запроса информации в связи с собственной занятостью, а не потому, что может подождать.

4. Всем обратившимся и потенциальным клиентам необходимо выдавать визитные карточки банка или рекламные буклеты. Даже если человек зашел в банк случайно, это не значит, что ему не нужны банковские услуги.

5. Благодарите клиента за приобретенную услугу или продукт, например, благодарность может звучать следующим образом:

«Спасибо, что выбрали наш банк. Обязательно обращайтесь еще».

Благодарность ничего не стоит банку, но часто дает эффект более сильный, чем любая рекламная кампания. «Са-рафанное радио» по-прежнему является одним из наиболее эффективных средств рекламы.

6. Не показывайте клиенту, что приобретаемая им услуга незначительна и не принесет банку доход. Возможно, сегодня клиент оплатил только мобильный телефон, а завтра разместит депозит или оформит кредитную карту. Сложно представить, что может быть хуже для клиента, чем пренебрежение.

## **Продажа банковских продуктов**

Любой сотрудник банка, занимающийся обслуживанием клиентов, прежде всего является продавцом услуг и продуктов.

1. Отличное знание спектра предлагаемых продуктов и услуг является одним из ключевых факторов успешной работы. Ниже приведен примерный список вопросов, ответы на которые должны быть готовы по каждой услуге или продукту:

- как действует продаваемая услуга или продукт;
- в чем отличие услуги или продукта банка от аналогичных услуг или продуктов других банков;
- что уникального в продаваемой услуге или продукте;
- чем услуга или продукт лучше для клиента, почему он должен выбрать этот банк;
- почему другие клиенты делают выбор в пользу банка;
- чем обусловлена стоимость продукта или услуги?

2. Предложение услуг банка должно происходить настой-

чиво, т. е. при каждом обращении клиента ему следует предлагать еще какую-нибудь услугу банка, в зависимости от его возможных потребностей. Ничто не мешает специалистам колл-центров постоянно предлагать клиенту оформить дополнительные услуги, например, SMS-информирование по счету, что позволит сэкономить время. Также можно, просмотрев активность операций по «зарплатной» карте, предложить оформить кредитную карту, что позволит клиенту лучше планировать свой бюджет и не зависеть от времени поступления заработной платы.

Также можно, увидев значительный оборот по карте Visa Electron или Maestro, предложить оформить карту Visa Classic или MasterCard Standard или даже Gold. Такие предложения делаются часто в процессе «холодных» звонков, но в тот момент, возможно, клиент просто был занят своими делами и отказался, даже не попытавшись вникнуть в суть предложения. В процессе ответа на входящий звонок самое время еще раз предложить услуги банка. В следующий раз будет предложена другая услуга. Большинство продаж производится не с первого раза, так как клиенты любят возможность обдумать предложение.

3. С клиентом надо стараться разговаривать на его языке. Использование узкоспециализированных банковских терминов вряд ли поможет ему оценить предложение банка, так как он просто не поймет, о чем идет речь. Клиент не обязан знать все о банковских продуктах – это задача сотрудников:

знать о них все и уметь максимально доходчиво донести эту информацию до клиента.

4. Нет ничего страшного в просьбах к удовлетворенным клиентам порекомендовать банк своим знакомым. Лучшая и самая надежная реклама – это рекомендация человека, которого знаешь. По рекомендации продается огромное число продуктов и услуг не только в банковской сфере.

5. Важно показать клиенту *его выгоды* от сотрудничества с банком или получения новой услуги: экономию времени за счет использования SMS-информирования, финансовую независимость от времени выплаты заработной платы при использовании кредитной карты, удобство посещения банка, если офис рядом с его работой или домом. Для клиента более важна личная выгода, чем престижность и регалии банка.

6. Для определения потребностей клиента необходимо внимательно слушать его.

7. Продавая услуги необходимо исходить из реальных потребностей клиента.

8. В процессе разговора, предоставив клиенту информацию об интересующих его продуктах и услугах, необходимо рекомендовать дальнейшие действия.

Мы рассмотрели только некоторые из вопросов, возникающих при контактах с клиентами. Еще раз обращаем внимание, что впечатление о банке складывается от общения с его сотрудниками – они являются лицом банка для рядового

частного клиента.

# Глава 3 Анкета «тайного покупателя»

В работе сети офисов банка одним из наиболее важных моментов является контроль за уровнем клиентского сервиса. Такой контроль наиболее полно может быть осуществлен «тайными покупателями» – сотрудниками банка, неизвестными кассиру-операционисту, или сотрудниками компании, специально нанятой для проведения такой проверки. В любом случае по результатам обслуживания необходимо составить анкету, на основании которой можно определить качество сервиса. Далее приведен пример такой анкеты.

Анкета по результатам проведения исследования  
«Тайный покупатель»

в	дополнительном	офисе
<hr/>		
Дата « ____ » _____ 201__ г.		

Сотрудник дополнительного офиса (ФИО)	
1. Чем занимался сотрудник, когда клиент вошел: общался с другим клиентом выполнял какую-то работу (писал, разговаривал по телефону) просто сидел просто стоял в ожидании клиентов занимался посторонними делами (разговаривал с другими людьми, слушал музыку) отсутствовал на рабочем месте	
2. Время обращения сотрудника к клиенту: сразу при входе когда клиент начал что-то рассматривать клиент первым начал разговор	
3. Приветствие (отметить в соответствующей колонке)	
Да	Форма обращения: здравствуйте добрый день (утро, вечер) что хотели? другое
Нет	

Да	Улыбка (дружелюбность)
Нет	
4. Качество ведения беседы с клиентом (отметить в баллах, балльная оценка от 1 до 10)	
Внешний вид сотрудника	
Первое впечатление от общения с сотрудником	
Заинтересованность в клиенте	
Включенность сотрудника, эмоциональный настрой	
5. Манера общения (эмоциональный фон) продавца с покупателем: безразличие навязчивость раздраженность высокомерие равнодушие приветливость общительность вежливость	
6. Решение вопроса клиента: определение потребностей клиента знание продуктов банка (вклады, кредиты) сотрудник отвечает уверенно, аргументиро- ванно, убедительно использует односложные ответы отвечает сбивчиво, чувствуется незнание	
7. Общая компетентность (отметить в баллах, балльная оценка от 1 до 10)	
8. Интерьер офиса банка: вывеска на входе чистота окон (витрин) чистота клиентской зоны чистота зоны кассира-операциониста чистота стен общее впечатление от офиса	да (нет)
Другие замечания	

Анализ такой анкеты позволяет руководителю выявить проблемы в обслуживании клиентов и понять, на что обратить внимание.



# **Глава 4 Охранник в офисе банка**

Кроме непосредственного банковского персонала офиса в отделении часто присутствует и вспомогательный персонал: уборщицы и охранник. И если уборщица, как правило, появляется эпизодически и ее общение с клиентами сводится к минимуму, то охранник находится в офисе банка постоянно. Очень часто он пытается играть роль встречающего клиентов, что отрицательно сказывается на имидже банка, так как он вряд ли может быть клиентоориентированным. Кроме того, он отвлекается от своих прямых обязанностей, поэтому страдает безопасность банка. В связи с этим для всех постов охраны необходимо дать четкие, но краткие инструкции по их взаимодействию с клиентами с целью минимизировать это взаимодействие. Пример такой инструкции приведен ниже. Данная инструкция является дополнением к инструкциям по основной деятельности охранников, разработанной специалистами по безопасности.

## **Охранник обязан**

1. Вести наблюдение за обстановкой в офисе и возле него с целью обеспечения безопасности персонала и клиентов офиса, соблюдения мер пожарной безопасности.

- 1.1. Охранник должен находиться на своем стуле с внеш-

ней стороны операционной стойки, иногда прохаживаясь по офису, периодически выглядывать на улицу во время отсутствия в офисе клиентов, чтобы осмотреть окрестности.

1.2. При прибытии инкассации охранник после выхода клиентов из офиса закрывает входную дверь и находится возле нее с внутренней стороны. При убытии инкассации открывает входную дверь и находится возле нее с наружной стороны до отъезда автомашины инкассации, после чего запускает клиентов в офис.

2. В случае вооруженного или группового нападения на охранника, сотрудника или клиента отделения, угрозы применения огнестрельного или холодного оружия нажимает переносную кнопку тревожной сигнализации.

3. О всех отклонениях от обычного режима работы, обо всех заслуживающих внимания, с точки зрения охраны, фактах, поступивших указаниях руководства отделения докладывать оперативному дежурному и производить запись в рабочем журнале.

## **Охраннику запрещается**

1. Выходить из офиса, пока в помещении есть клиенты.
2. Выходить из офиса более чем на 5 минут, при этом находиться возле входной двери, при появлении клиента немедленно зайти в офис.
3. Приходить в офис позже кассиров.

4. Уходить из офиса раньше кассиров.
5. Садиться за операционную стойку.
6. Разговаривать по служебному телефону, кроме докладов в ЧОП.
7. Отвечать на телефонные звонки в офис.
8. Вставать на пути клиентов при движении клиента по офису банка.
9. Первым заговаривать с клиентом, кроме ситуаций агрессивного поведения, которое может угрожать жизни и здоровью персонала банка. Охранник не должен общаться с клиентами, пока клиент не обратился к нему. В случае если вопрос касается банковской деятельности, ответить: «Заранее приношу свои извинения, но я, к сожалению, не компетентен ответить на этот вопрос, давайте попробуем задать его сотруднику банка».

# Глава 5 Стимулирование сотрудников

Во многих розничных торговых компаниях разработаны и существуют разнообразные системы материальной мотивации сотрудников, осуществляющих непосредственные продажи клиентам. Наиболее активно такие системы разрабатывают и используют для продавцов-консультантов. Конечно, речь идет скорее не о супермаркетах самообслуживания, а о салонах связи, магазинах бытовой электроники, одежды и т. п. В этой ситуации по крайней мере странным выглядит факт, что недостаточно развиты программы мотивации для операционно-кассовых сотрудников дополнительных офисов банков, которые зачастую ограничиваются ежеквартальной премией, не зависящей от уровня продаж. Для кредитных менеджеров, продавцов кредитных карт мотивационные программы существуют, а операционисты, приносящие безрисковый комиссионный доход для банка, так актуальный в текущей ситуации, остаются обделенными. При этом данные сотрудники также являются продавцами банковских услуг, и от их работы во многом зависит размер прибыли, получаемой офисом банка в целом. Последнее время достаточно часто многие банки вынуждены закрывать свои офисы в связи с убыточностью их деятельности, хотя при детальном рассмотрении столь плачевный финансовый результат объясняется нежеланием сотрудников качественно и

клиентоориентировано работать. У автора существует большой опыт – в своей практике он часто открывал и продолжает открывать офисы, осуществляющие денежные переводы без открытия счета и платежи от физических лиц в непосредственной близости от значительно более крупных и известных банков. При этом основным критерием открытия офиса является наличие достаточного количества представителей клиентской группы, часто осуществляющих переводы. Очереди около офиса-конкурента позволяют сделать вывод, что еще один офис необходим. В основу концепции ценообразования должен быть положен следующий тезис: не надо продавать дешевле всех, лучше выдерживать средний уровень цен, более близкий к высоким, таким образом получая высокую маржу, и при этом продавать качественный продукт, а если быть еще более точным, то качественно продавать банковский продукт.

Розничные клиенты покупают не столько банковский продукт, сколько сервис, его сопровождающий. И, что бы ни говорили, любая, а особенно низкооплачиваемая клиентская группа, готова платить за сервис. Следовательно, лучше продавать дороже, но более качественно, вежливо и с оптимизмом. Для комиссионных продуктов, не привязывающих клиента к банку, – переводов и платежей – он является продавцом позитивного настроения, а не услуг по переводу денег. «Не привязывающих» означает, что, получив один раз такую услугу (отправив перевод или осуществив платеж), клиент

не становится постоянным клиентом банка. Получив кредит, он вынужден будет взаимодействовать с банком до тех пор, пока кредит не будет погашен, а если речь идет об ипотечном кредите, то такой срок исчисляется десятилетиями. Даже открыв депозитный вклад, клиент, скорее всего, не уйдет из банка до тех пор, пока не закончится срок действия договора депозита, чтобы не потерять проценты, даже если банк ему перестал нравиться. Но, если речь идет о комиссионных продуктах, человек, которому перестал нравиться банк, может зайти в соседнюю дверь – и он уже клиент другого банка. Таким образом, высокий уровень клиентского сервиса и желание персонала продавать банковские услуги имеет в данном случае первоочередное значение.

Продавать качественно могут только позитивные люди, так как если не хочешь быть продавцом, то заставить себя вряд ли получится. В связи с этим очень важно, во-первых, найти «правильный» персонал, а во-вторых, что не менее важно, уметь его верно мотивировать. Продавцы банковских услуг качественно работают только в том случае, если сами материально заинтересованы в результате, поэтому банкам сейчас важно найти не операционно-кассовых работников, а продавцов, потому что считать деньги, соблюдать нормативные акты и оформлять кассовые документы может при должном обучении почти каждый, а позитивно продавать – один из сотни. Таким образом, на работу в основном приходится брать людей, не имеющих опыта работы в банке, так как у

кассовых работников четкая направленность на то, что документы первичны, хотя первичными должны быть продажи. Следует признать, что у клиентоориентированного персонала более часты операционные ошибки и недостатки, по сравнению с «традиционными» кассирами-операционистами, но с этим приходится мириться и постоянно обучать их кассовой работе.

Ниже приведен пример кадрового объявления по подбору «продающих» кассиров-операционистов.

## **Кассир-операционист в дополнительные офисы банка в Москве и МО**

### *Обязанности:*

- продажи банковских услуг для физических лиц;
- консультирование по услугам и тарифам;
- прием платежей, в том числе коммунальных;
- переводы Western Union, Migom, «Золотая Корона» и др.;
- валютнообменные операции;
- работа с пластиковыми картами.

### *Требования:*

- позитивное отношение к работе и клиентам – *обязательно*;
- образование высшее (неполное высшее);
- умение продавать банковские продукты физическим ли-

цам;

- ПК – опытный пользователь.

*Условия:*

- обучение и стажировка, профессиональный и карьерный рост;
- работа в дополнительных офисах банка в Москве и Московской области;
- график работы – 2 дня через 2 по 12 часов в день;
- заработная плата – XXXXX руб. + ежемесячная премия по итогам работы.

Как уже отмечалось, «продающие» кассиры-операционисты, для того чтобы быть действительно клиентоориентированными, должны быть соответствующим образом мотивированы. Мотивацию желательно выстроить таким образом, чтобы сотрудник был заинтересован в каждом клиенте. Потеря клиента для него должна быть равнозначна потере части его личного дохода. Другими словами, с каждого полученного банком рубля сотрудник должен получить свою «долю». В связи с этим наиболее простой системой мотивации является формирование ежемесячного премиального фонда в виде некоторого процента от операционного дохода, заработанного офисом банка.

Следует иметь в виду, что линейным сотрудникам не очевидны финансовый результат работы офиса и его окупаемость, поэтому неверно начинать выплачивать премии от



продаж, например, только после выхода офиса на окупаемость. Еще одной ошибкой являются попытки внедрения сложных мотивационных программ, описанных в западных учебниках по менеджменту. Для кассиров-операционистов они не приемлемы, так как часто им сложно или просто не хочется в них разбираться. Появляется мнение, что начальство хочет сотрудников хитро обмануть, пообещав и не выплатив премию. Особенно это станет «очевидно», если в результате работы сложной мотивационной системы сотрудники получают чрезвычайно маленькую премию или не получают ее вовсе. Наиболее верной и при этом простой системой являются ежемесячные выплаты, составляющие четкий процент от оборота или дохода офиса. Хотя, для того чтобы иметь возможность управлять доходами, конечно, в сторону увеличения доходности, нелишней будет система планирования и установки премии в зависимости от выполнения плановых показателей. В этом случае появится возможность, понемногу повышая плановые цифры, мотивировать сотрудников операционного подразделения прикладывать усилия для их достижения, потому что таким образом они увеличат личный доход. Если доход не будет расти или начнет уменьшаться, премия будет рассчитываться исходя из низкого процента. Тогда сотрудники, заработав для банка сходную, по отношению к предыдущему месяцу, сумму дохода, получают премию значительно ниже, чем месяцем раньше. Также такая система позволяет преодолеть возможный риск

«достаточности заработка», когда доход сотрудника достаточен для удовлетворения его потребностей и ему не хочется прилагать дополнительных усилий для его увеличения, поскольку «и так хватает на жизнь». В этой системе управления плановыми показателями важно соблюдать разумную достаточность и не предлагать заведомо невыполнимых планов. Хотелось бы обратить внимание, что бесконечно повышать доходность офиса не получится – когда-нибудь она достигнет своего естественного потолка. Важно суметь оперативно идентифицировать этот момент и продолжить планирование вокруг потолочной цифры. Кроме того, важна сезонность доходов – ни один банковский офис не сможет заработать в январе больше, чем в декабре. Такие же сезонные колебания могут быть и в другие месяцы, зависящие от специфики месторасположения офиса.

В качестве простейшего примера предлагаем рассмотреть систему мотивации для сотрудников дополнительных офисов, а также систему мотивации для начальников секторов (администраторов) офисов. В данном примере начальники руководят не отдельно взятым офисом, а группой офисов, объединенных, чаще всего по географическому признаку, в так называемый куст.

# **Мотивационная программа для сотрудников дополнительных офисов**

Премия выплачивается ежемесячно и рассчитывается от суммы чистых операционных доходов, полученных сотрудником (сменой) дополнительного офиса. Расчет производится индивидуально по операциям каждого сотрудника (смены). Для сотрудника (смены) выполнение плана определяется как выполнение плановых показателей в размере, пропорциональном отработанному времени. Чистые операционных доходы рассчитываются как сумма доходов, полученных от операций дополнительного офиса за вычетом суммы операционных расходов по этим операциям. При этом максимальный размер премии – 7 %, он выплачивается на разницу между максимальной плановой суммой и фактической суммой дохода.

Размер премии определяется в зависимости от выполнения плана, устанавливаемого планово-экономическим отделом. Для каждого дополнительного офиса план устанавливается отдельно на ежемесячной основе. Ниже приведен пример установления плана для одного из офисов, имеющего в своем составе одного операционно-кассового работника.

Дополнительный офис № 1

План, руб.	Размер премии, %
Меньше 100 000	0
От 100 000 до 120 000	1
От 120 000 до 140 000	3
Свыше 140 000	7

Поправочные коэффициенты (суммируются):

- опоздание на работу менее чем на 10 минут – коэффициент 0,95;
- опоздание на работу более чем на 30 минут – коэффициент 0,9;
- невыход на работу с предупреждением менее чем за 24 часа – коэффициент 0,3;
- отсутствие бейджа с именем и фирменной блузки – коэффициент 0,95;
- выход на работу в одежде, противоречащей корпоративному стилю, – коэффициент 0,95;
- разговор по мобильному телефону на рабочем месте, коэффициент — 0,95.
- перерыв в обслуживании клиентов без уважительной причины менее чем на 30 минут – коэффициент 0,9;
- перерыв в обслуживании клиентов без уважительной причины более чем на 30 минут – коэффициент 0,50.

# **Мотивационная программа для администраторов сети дополнительных офисов**

Все описанные ниже премии выплачиваются ежемесячно, в течение месяца, следующего за отчетным.

## **Премия за открытие нового офиса (разовая)**

Размер: 3000 руб.

Условия выплаты: после открытия нового внутреннего структурного подразделения.

Поправочные коэффициенты:

- задержка открытия подразделения более чем на две недели от планируемой даты – применяется поправочный коэффициент 0;
- задержка открытия подразделения более чем на одну неделю от планируемой даты – применяется поправочный коэффициент 0,6;
- открытие подразделения раньше чем на пять дней от планируемой даты – применяется поправочный коэффициент 1,5;
- открытие подразделения за пределами МКАД – применяется поправочный коэффициент 1,4.

## **Премия по итогам работы сети офисов**

Размер: общий размер премиального фонда составляет 0,5 % от суммы доходов всех внутренних структурных подразделений банка.

Каждому из офисов присвоено определенное количество баллов:

- московские офисы с численностью операционного персонала один человек – 1 балл;
- московские офисы с численностью операционного персонала до трех человек – 1,2 балла;
- московские офисы с численностью операционного персонала более трех человек – 1,4 балла;
- офисы за пределами МКАД с численностью операционного персонала один человек – 1,8 балла;
- офисы за пределами МКАД с численностью операционного персонала до трех человек – 2,1 балла;
- офисы за пределами МКАД с численностью операционного персонала более трех человек – 3,2 балла.

По итогам месяца путем деления суммы премиального фонда на сумму всех баллов функционирующих подразделений определяется стоимость одного балла. Премия администратора осуществляется как произведение количества баллов, соответствующих курируемым им подразделениям, на стоимость одного балла.

Поправочные коэффициенты:

- увеличение доходов всех структурных подразделений более чем на 30 % по сравнению с предыдущим месяцем –

коэффициент 1,2 (применяется ко всем администраторам);

- остановка более чем на 30 мин работы любого из подразделений в связи с причинами, не связанными с отказом оборудования, линий связи или других внешних факторов, – коэффициент 0,7 (применяется к конкретному администратору);

# 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.