**Московская Банковская школа (колледж) ЦБ РФ**

**Реферат**

**Особенности организации маркетинга в банках**

**Студентки 318 группы**

**Шавериной Елены**

**Москва 2003**

**Содержание:**

ВВЕДЕНИЕ 4

1. Маркетинг партнерских отношений в сфере банковских услуг 6

**1.1 Сущность маркетинга партнерских отношений** 6

**1.2 Элементы маркетинга партнерских отношений** 7

**1.3. Действия коммерческих банков, направленные на развитие маркетинга партнерских отношений** 8

**1.4 Процесс принятия решений о сотрудничестве с банком** 9

2. Организация работы по укреплению клиентской базы региональных банков 10

**2.1 Основные направления расширения клиентской базы** 10

**2.2 Технология привлечения приоритетных клиентов** 11

**2.3 Методологические основы разработки программы развития клиентской базы** 11

3. Технологии установления и развития взаимоотношений с клиентами. 12

**3.1 Основные методы продажи банковских продуктов** 12

**3.2 Правила эффективной продажи банковских продуктов** 15

**3.3 Технология формирования спроса на банковские услуги** 17

**3.4 Порядок разработки коммерческих предложений** 19

4. Технология проведения презентации банковских продуктов и услуг 23

**4.1 Основные правила делового общения для успешной презентации услуг банка** 23

**4.2 Подготовка к презентации** 27

**4.3 Порядок проведения презентации** 31

Заключение 34

Список используемой литературы: 35

Приложение 36

**Таблица 1. Характеристика уровней отношений** 36

Таблица 2. Структура разработки и внедрения нового банковского продукта 37

Таблица 3. Схема представления банковского продукта с использованием схемы ОПЦ 37

# ВВЕДЕНИЕ

Банковская система России с середины 90-х гг. XX в. переживает внутреннюю перестройку. Именно в эти годы в банковской сфере России стал применяться маркетинг. Предпосылками его внедрения явились политические, экономические, технологические, психологические и социально-культурные факторы, а также развитие маркетинга как науки. Таким образом, формирование банковского маркетинга происходит одновременно с развитием банковской системы.

В современных условиях рынок банковских услуг становится одной из важнейших составляющих рыночной экономики. Обострение конкуренции ведет к тому, что возрастает внимание банков к вопросам изучения рынка банковских услуг, потребителей услуг – клиентов, потребностей их бизнеса, выбора приоритетных отраслевых сегментов и групп клиентов, разработки и внедрения новых услуг, продвижения их на рынок, укрепления и расширения клиентской базы. Маркетинг лежит в основе работы всех бизнес подразделений банка. Внедрение маркетинга способствует росту доходности и снижению риска банковской деятельности.

Банковский маркетинг можно определить как рыночную концепцию управления деятельностью банка, направленную на изучение рынка и экономической конъюнктуры, конкретных потребностей клиентов банка и ориентацию на потребности клиентов при разработке новых услуг или совершенствовании существующих.

Выделяются несколько блоков маркетинговой деятельности коммерческих банков.

*Первый блок* связан с проведением маркетинговых исследований на основе первичной и вторичной информации, прогнозированием спроса на банковские продукты и услуги:

* анализ внешней среды – анализ социально – экономического положения региона, отдельных отраслей, предприятий, определение прогнозов их развития, выявление возможностей и угроз внешней среды;
* анализ банков-конкурентов с целью изучения условий предоставления услуг, тарифов;
* сегментация клиентской базы и сегментация рынка банковских услуг;
* изучение потребностей клиентов в услугах, в том числе новых;
* изучение степени удовлетворенности клиентов качеством и условиями обслуживания;
* анализ внутреннего состояния банка, выявления сильных и слабых сторон.

*Второй блок* включает в себя деятельность по определению маркетинговой стратегии, внедрению и осуществлению маркетингового планирования, разработке общего маркетингового плана и его составляющих частей – планов продаж отделений и продуктовых планов бизнес подразделений.

*Третий блок* маркетинговой деятельности состоит из следующих направлений:

* разработка новых банковских продуктов и совершенствование существующих;
* ценообразование;
* составление комплексов маркетинга;
* проведение рекламных кампаний, мероприятий, стимулирующих сбыт продуктов, продвижение их на рынок.

*Четвертый блок* содержит направления деятельности по установлению и развитию долгосрочных партнерских отношений между банком и клиентами.

Каждый из этих блоков представляет собой отдельное направление в маркетинговой деятельности банка. Выбор зависит от масштаба и специализации банка, стратегии и развития, наличия маркетинговой информационной системы, персонала. Однако только комплексное применение всех четырех блоков представляет собой сущность банковского маркетинга.

Результаты исследований потребностей и предпочтений клиентов в банковских услугах позволяют говорить о том, что клиенты банка слабо информированы о его возможностях по оказанию услуг и часто не представляют, как с помощью услуги, оказанной банком, можно решить свою проблему. Поэтому ключевой фигурой при формировании маркетинга партнерских отношений становится персональный менеджер. Однако из основных его функции – выяснение нужд и потребностей клиентов, информирование клиентов об услугах, предложение им новых услуг.

Ориентация банка на удовлетворение потребностей клиентов в услугах, а также формирование спроса клиентов на определенные их виды предполагают знание персональными менеджерами способов и приемов ведения переговоров. В связи с этим становятся актуальными эффективные технологии установления контактов с клиентами, презентации банковских услуг, подготовки коммерческих предложений, работа с возражениями клиентов, завершения сделок, послепродажного сопровождения.

# 1. Маркетинг партнерских отношений в сфере банковских услуг

## **1.1 Сущность маркетинга партнерских отношений**

*Маркетинг партнерских отношений –* современный подход в работе банка с клиентами, включающий в себя установление и развитие с ключевыми клиентами прочных долгосрочных партнерских отношений, основанных на учете взаимных интересов при ведении бизнеса.

Маркетинг партнерских отношений зародился в сфере промышленного маркетинга, а с 90-х гг. XX в. он распространяется и в области банковского маркетинга.

Ключевой момент маркетинга отношений – персональный менеджер, ответственный за установление и развитие отношений с предприятиями, организациями, фирмами, компаниями (клиентами), которые для банка представляют интерес в качестве потребителей банковских услуг.

В отличие от маркетинга сделок, целью которого является конкретная продажа банковских продуктов и услуг, маркетинг отношений ставит задачу сохранения прежних клиентов и привлечения новых для развития взаимовыгодного долгосрочного сотрудничества. Сравнивая маркетинг сделок и маркетинг отношений, можно заметить, что в условиях конкуренции цели маркетинга меняются от стремления получить максимальную прибыль от каждой отдельной сделки до создания максимально взаимовыгодных отношений с клиентами. Поскольку в фундамент отношений между банком и клиентом закладываются определенные средства (финансовые, материальные, людские), то и банк, и клиент стремятся наладить прочные долговременные отношения, которые принесут наибольшую отдачу.

Решение клиента о сотрудничестве с банком основывается на тщательном исследовании возможностей банков-конкурентов и выборе того банка, который имеет положительную репутацию, обеспечивает своевременность выполнения своих обязательств, оперативно решает вопросы, владеет современными технологиями, располагает кредитными ресурсами, может обеспечить банковское обслуживание на высоком уровне и в долгосрочной перспективе.

Существуют пять различных уровней отношений банка с клиентами – потребителями банковских продуктов: базисный, реагирующий, ответственный, активный, партнерский (табл. .1). При внедрении маркетинга партнерских отношений наиболее актуальными для коммерческих банков являются ответственный, активный и партнерский уровни отношений.

Необходимо отметить, что развитие партнерских отношений с клиентами – гарантия не только финансового успеха банка, но и его существование на рынке банковских услуг.

Смысл партнерских отношений с позиции коммерческого банка заключается в организации деятельности по изучению проблем бизнеса клиентов, предложению эффективных способов их решения за счет использования имеющихся услуг банка или создания новых и получения на этой основе дополнительного дохода. С позиции клиента смысл партнерских отношений в том, чтобы посредством услуг, оказываемых банком, удовлетворять финансовые интересы своего бизнеса и улучшать финансово-хозяйственное состояние предприятия, фирмы. В целом суть партнерских отношений можно выразить как приумножение денежных потоков клиента и их оптимальное использование в интересах как самого клиента, так и банка.

## 

## **1.2 Элементы маркетинга партнерских отношений**

Исходя из определения и сущности маркетинга партнерских отношений в сфере банковских услуг, основными его элементами являются, с одной стороны, клиенты (ключевые, перспективные, потенциальные), с другой банк.

*Ключевые клиенты –* юридические лица (предприятия, организации, фирмы), частные предприниматели, пользующиеся основным набором банковских услуг, относящиеся к приоритетным отраслям, сегментам.

*Перспективные клиенты –* юридические лица, которые по своим количественным и качественным показателям интересны для банка в части формирования их спроса на банковские услуги и получения на этой основе дополнительных доходов.

*Потенциальные клиенты –* клиенты, обслуживающиеся в банках-конкурентах, но представляющие интерес для данного банка с целью улучшения качества клиентской базы.

Основным и центральным элементом в системе маркетинга партнерских отношений являются ключевые клиенты-партнеры банка, приоритетные сегменты. При внедрении маркетинга отношений важно выделить приоритетные сегменты клиентов или целевые группы. Для этого на первом этапе определяются количественные и качественные критерии приоритетности клиентов для банка. После установки количественных и качественных критериев, на втором этапе определяется группа ключевых клиентов, имеющих одинаковую потребность в банковском обслуживании. С этими клиентами следует вести последовательную работу по развитию взаимоотношений, изучению их проведения и использовать эти знания при продаже им банковских продуктов и услуг.

Второй элемент – банк в лице персональных менеджеров, ответственных за развитие долгосрочных отношений с клиентами. Персональный менеджер – ключевой элемент маркетинга партнерских отношений, формируемых в сфере банковских услуг. Основой его деятельности являются доверительные отношения, устанавливаемые и развиваемые в процессе обслуживания клиентов. Эти отношения базируются на знании бизнеса клиента, его потребностей и нужд.

Кроме основных элементов маркетинга отношений выделяют еще пять дополнительных элементов, влияющих на формирование маркетинга отношений:

1. *Программный документ,* содержащий мероприятия по развитию взаимоотношений с партнерами с целью их сохранения и привлечения новых. Для повышения конкурентного преимущества банки разрабатывают Программу мероприятий, нацеленных на улучшение взаимоотношений с клиентами, а также формирование коммуникативной политики банка. Цель Программы – формирование политики банка, ориентированной на клиентов, на установление и развитие с ними долгосрочных партнерских отношений.
2. *Проведение маркетинговых исследований.* Одним из способов изучения потребности бизнеса клиентов в дополнительных услугах являются маркетинговые исследования, которые проводятся с целью выявления степени удовлетворенности качеством банковского обслуживания, определения приоритетов. Результаты исследований используются для принятия решений по вопросам сохранения и расширения клиентской базы.
3. *Маркетинговый план банка –* это главный инструмент принятия управленческих решений высшим руководством банка, инструмент поддержки деятельности бизнес-подразделений и филиалов. Он объединяет стратегические, маркетинговые и финансовые цели продаж банковских продуктов, координирует основные маркетинговые виды деятельности.
4. *Разработка новых банковских продуктов или услуг, ориентированных на потребности партнеров.* Под новым банковским продуктом следует понимать комплекс взаимосвязанных организационных, информационных, финансовых, юридических мероприятий, объединенных общей технологией обслуживания партнера, включающей элементы новизны и совокупность этих мероприятий или в отдельно взятый элемент, нуждающийся в дополнительных инвестициях. Отличительной особенностью системы является комплексный подход к разработке нового банковского продукта, зависимость каждого последующего этапа и его элементов от предыдущего. Общая структура разработки нового банковского продукта для коммерческих банков представлена в таблице 2.
5. *Продвижение банковских продуктов среди партнеров.* Инструментом, с помощью которого банк может воздействовать на формирования запросов партнеров и развитие маркетинга отношений, является система стимулирующих коммуканиционных мероприятий (личные продажи с использованием метода ОПЦ – Особенности, Преимущества, Ценности; льготные расценки на услуги; индивидуальный подход; рекламные кампании).

## **1.3. Действия коммерческих банков, направленные на развитие маркетинга партнерских отношений**

Маркетинг отношений базируется на том, что клиенты требуют к себе внимания со стороны банковских сотрудников и решения банком проблем их бизнеса.

Для построения маркетинга партнерских отношений в коммерческих банках предлагаются следующие конкретные действия:

1. На основе сегментации клиентской базы выявить ключевых клиентов банка, а также потенциальных клиентов, на которых в первую очередь направить усилия для развития маркетинга отношений.
2. Выделить в организационной структуре банка подразделение, состоящее из персональных менеджеров, ответственных за развитие партнерских отношений.

Очень важно, чтобы персональный менеджер хорошо знал нужды клиента, умел слышать, был внимательным к его проблемам и стремился их решать. Число персональных менеджеров зависит от количества клиентов, их объемных показателей и функций, которые выполняют эти сотрудники.

1. Закрепить персональных менеджеров за группой клиентов, руководствуясь следующими принципами:

* в первую очередь за ключевыми клиентами, у которых не было личностной «привязки» к сотрудникам банка, например к кредитным экспертам, и клиентам среднего бизнеса;
* в зависимости от банка и клиентской базы вводятся определенные показатели, например кредитовый оборот за месяц больше 100 тыс. р., определяется круг таких клиентов и происходит их закрепление.

1. Сформировать и постоянно пополнять информационно-аналитическую базу по ключевым клиентам.
2. Четко установить перед персональными менеджерами их цели, задачи, функции. Основная цель деятельности персонального менеджера – развитие прочных долгосрочных отношений с клиентами, формирование спроса на банковские продукты и услуги, качественное обслуживание. Функции менеджеров определяются индивидуально исходя из поставленных задач..
3. Установить систему полномочий менеджера для оперативного принятия решений при ведении переговоров по продаже продуктов и оказании услуг ключевым клиентам. Одним из ключевых аспектов маркетинга отношений является децентрализация полномочий и лимитов, передача их от топ-менеджеров к персональным менеджерам.
4. Осуществлять разработку перспективных (на год) и текущих (на неделю) планов работы менеджера с клиентами для достижения поставленных целей и задач. Планы работ содержат объемные показатели расчетных, кассовых операций, ссудной задолженности, депозитов, векселей, эмиссии пластиковых карт, доходов от оказания услуг и другие.
5. Проводить активный и последующий контроль за деятельностью персональных менеджеров, за выполнением плана работы. Оценка работы производится по установленным параметрам: число произведенных встреч с клиентами, количество подготовленных коммерческих предложений, заключенных договоров по услугам банка, привлеченных на обслуживание новых клиентов, достижение показателей, включенных в план работы.

## **1.4 Процесс принятия решений о сотрудничестве с банком**

Маркетинг отношений актуален сегодня для коммерческих банков, поскольку, во-первых, традиционные банковские продукты персонализируются под индивидуальные потребности клиента, во-вторых, клиенты, потребляющие стандартные банковские услуги, зачастую не могут оценить выгодность предложения нового продукта.

Принятие решений о сотрудничестве с банком зависит от ряда критериев: известность банка, положительный имидж банка, спектр услуг, финансовая выгода, надежность, скорость проведения банковских операций, доступность услуг, сервис. Однако для расширения сотрудничества наиболее важный критерий – связи и контакты, установленные между менеджером и предприятием. В связи с тем, что после приобретения услуги клиент оценивает правильность принятого решения, сопоставляя полученную ценность от услуги со своими затратами, важно осуществлять послепродажную опеку, выясняя мнение клиента и степень его удовлетворенности.

Итак, внедрение маркетинга отношений позволяет коммерческим банкам получить положительные результаты:

* установить более тесные отношения с приоритетными клиентами, обеспечить своевременное решение их вопросов;
* повысить информированность клиентов о банке, его услугах;
* выявить идеи о новых банковских продуктах и услугах;
* привлечь дополнительные ресурсы за счет возвращения денежных потоков этих клиентов из банков-конкурентов;
* расширить круг ссудозаемщиков;
* составить планы развития долговременного сотрудничества с приоритетными сегментами и целевыми группами клиентов, реализовать мероприятия, включенные в план.

Для клиентов как участников развития маркетинга партнерских отношения ценность заключается в повышении эффективности их деятельности, расширении производства, завоевании рынка сбыта, увеличении прибыли.

# 2. Организация работы по укреплению клиентской базы региональных банков

## **2.1 Основные направления расширения клиентской базы**

Для сохранения клиентской базы и привлечения приоритетных потенциальных клиентов коммерческие банки определяют свою задачу как поиск путей повышения эффективности деятельности. Задача по определению эффективных направлений деятельности стоит перед региональными банками в связи с мощным конкурентным давлением со стороны филиалов иногородних банков. Выделяют факторы, которые являются решающими для руководителей предприятий при выборе банка. В их основе лежат разнообразные потребности клиентов, относящихся к различным сегментам рынка (крупные; средние и мелкие; частные предприниматели), в услугах банка.

Назовем основные характеристики, по которым клиенты оценивают качество обслуживания в региональном банке:

* Надежность – точное выполнение банковских операций;
* Готовность и желание помочь клиенту;
* Знания и обходительность банковских служащих, их способность внушить клиенту доверие;
* Индивидуальный подход к обслуживанию каждого клиента;
* Внешний вид банковского офиса, оборудования, персонала, оргтехники, рекламно-информационных материалов.

Вышеперечисленные факторы в конечном итоге определяют особенности конкуренции в банковском секторе региона и влияют на формирование и проведение клиентской политики региональных банков.

Следует отметить, что политика банка в вопросах сохранения и привлечения клиентов строится на основе разработанного и утвержденного стратегического плана, в котором указываются основные направления ее реализации. Комплексная задача по сохранению клиентов состоит в том, чтобы через систему мероприятий повысить качество и эффективность обслуживания за счет совершенствования соответствующей технологии предоставления услуг, внедрения новых услуг и повышения культуры обслуживания. Ее выполнение приводит к росту привлекательности банка, увеличению числа проводимых через банк операций, снижению себестоимости банковских услуг. В конечном итоге все это способствует развитию долгосрочных отношений с клиентами и укреплению клиентской базы.

## **2.2 Технология привлечения приоритетных клиентов**

Формируя политику развития клиентской базы за счет потенциальных клиентов, региональный банк должен выбрать для себя направление по привлечению клиентов. Это может быть массовое привлечение, либо точечное, либо комбинация этих направлений.

1. *Прямое привлечение*

1.1 Через клиентов банка, довольных обслуживанием и готовых дать рекомендации.

* 1. Через участие менеджеров в конференциях, выставках, симпозиумах.
  2. Через информацию из регистрационной палаты, других регистрирующих органов. Через юридические компании, которые готовят документы для регистрации и открывают счета.
  3. Через информацию о политических событиях (выборах), торжествах на уровне области, города, района.
  4. Через родственников сотрудников банка, работающих в коммерческих структурах.
  5. Через информацию об успешной деятельности предприятий, компаний, фирм.
  6. Через службы банка, которые напрямую не связаны с оказанием услуг для клиентов (служба обеспечения, реклама, связь, др.).
  7. Через личные связи менеджера по привлечению:
* Родственники, друзья ( около 70-80 чел.)
  1. Через членство Союзах, Ассоциациях (товаропроизводителей, предпринимателей)
  2. Направление адресных писем с предложениями о сотрудничестве.

1. *Косвенное привлечение*

2.1 Реклама (прямая, косвенная).

2.2 Имиджевое воздействие.

* 1. Интернет.
  2. Дни открытых дверей банка.

1. *Управление процессом поиска партнеров*
   1. Планирование работы персонального менеджера (число телефонных звонков, встреч с партнерами, количество привлеченных клиентов).
   2. Информационное обеспечение.
   3. Координация с другими подразделениями.
   4. Оценка деятельности менеджера на основании отчетов.
   5. Система стимулирования работы менеджера по привлечению потенциальных партнеров.

## **2.3 Методологические основы разработки программы развития клиентской базы**

Мероприятия Программы на первом этапе процесса разработки могут включать в себя уже используемые банком способы сохранения клиентов: удовлетворение потребностей конкретных групп клиентов в услугах, обеспечение качественного обслуживания, разработка услуг, индивидуальных схем, необходимых для клиентов, поддержание имиджа надежного банка и другие. На этом этапе осуществляется систематизация уже используемых банком мероприятий по укреплению клиентской базы, определение сроков, ответственных лиц и способов контроля за выполнением Программы.

На втором этапе разработки Программы в нее включаются более радикальные и экономически эффективные методы, направленные на повышение привлекательности банковских продуктов для клиентов, производства и внедрения конкурентоспособных банковских услуг, формирование у клиентов спроса на услуги, их продажу и другие.

Структура Программы по развитию клиентской базы, содержание ее разделов зависят от клиентской политики банка, целей, задач, а также используемых или внедряемых технологий обслуживания клиентов.

С целью оказания банковских услуг приоритетным потенциальным клиентам важно составлять план привлечения и разрабатывать тактику работы с каждым из них, предусматривая поэтапные шаги к достижению цели. Все эти мероприятия включаются в Программу развития клиентской базы. Большое внимание в плане сохранения и расширения клиентской базы должно быть уделено представительским мероприятиям и рекламной деятельности. В рамках этого раздела Программы рекомендуется включать такие мероприятия, как: поздравления клиентов с юбилейными и праздничными датами; организация встреч-отчетов руководителей банка с клиентами; изготовление фирменной продукции, рекламных проспектов по видам банковских продуктов; осуществление пропаганды и рекламы банка в средствах массовой информации; выпуск собственной газеты банка и другие.

Поскольку в организации работы банка по данному вопросу особое место занимает персонал, в Программе самостоятельным блоком целесообразно выделить *вопросы, связанные с подготовкой сотрудников «контактных зон» –* обучение психологии общения; проведение тренингов продаж; изучение основ маркетинга и маркетинговых инструментов; внедрение в практику семинаров по вопросам сохранения и привлечения клиентов, по составлению индивидуальных планов работы с клиентами. Эти мероприятия должны быть разработаны исходя из того, что сотрудник банка в современных условиях становится продавцом банковских услуг и от его компетентности, образованности, коммуникабельности зависят результаты деятельности банка.

# 3. Технологии установления и развития взаимоотношений с клиентами.

## **3.1 Основные методы продажи банковских продуктов**

Существует несколько методов, направленных на развитие отношений с корпоративными клиентами и продажу им банковских услуг:

1. Метод заранее отработанного подхода.
2. Метод, основанный на удовлетворении имеющихся нужд и запросов клиента.
3. Метод формирования нужд и запросов клиента.

Цель использования этих методов – удовлетворение потребностей бизнеса клиентов, оперативное решение их вопросов и, как следствие, - увеличение объема продаж банковских продуктов, услуг и увеличение доходов банка.

Методы продажи банковских продуктов основываются на потребностях, важных для бизнеса клиентов:

* Экономических – доход, прибыль, экономия затрат, времени;
* Психологических – безопасность, удобство, уверенность, надежность, хорошее отношение;
* Социальных – престиж, практичность.

Мотивы приобретения одной и той же услуги у разных клиентов разные. Как правило, на принятие решения влияют несколько мотивов, один из которых является решающим. Определить этот решающий мотив сложно, поэтому важно иметь достаточно большое количество аргументов, для того, чтобы точно уловить основной интерес клиента.

Следует отметить, что каждый продукт:

* Имеет особенности (характеристики);
* Обладает преимуществами, которые его отличают от продуктов-аналогов или продуктов банков-конкурентов;
* Представляет ценность для развития клиента.

Перед тем как использовать специальную технику продажи ценностей продуктов, следует изначально описать продукт (услугу) по следующей схеме: в чем заключается его ценность для клиента, каковы его преимущества и какие у него особенности.

Управление процессом разработки классификаций банковских продуктов осуществляет служба маркетинга в банке. Целью этой работы является: во-первых, подготовка инструмента для личной продажи банковских продуктов и услуг, осуществляемой персональными менеджерами, во-вторых, подготовка материала, который можно было бы использовать в рекламных мероприятиях, в информационных и коммерческих письмах клиентам.

Существует определенная последовательность представления банковского продукта с использованием схемы ОПЦ (табл. 3).

Для того, чтобы руководствоваться этим принципом, важно:

* Понять, какая потенциальная выгода заключена в банковском продукте или услуге;
* Правильно определить интересы клиента, чтобы на презентации заинтересовать клиента именно этим;
* Использовать именно те аргументы для убеждения, которые помогут клиенту понять, какую выгоду он получит, воспользовавшись услугой.

Рассмотрев сущность применения схемы ОПЦ, представим методы продажи банковских услуг.

1. *Метод заранее отработанного подхода* используется при формировании спроса клиента, особенно потенциального, на несложные банковские услуги. Применяется в процессе привлечения потенциальных клиентов либо в момент открытия расчетных счетов новым клиентом. При этом подходе заранее составляется рассказ об услуге, готовятся фразы, слова, которые убедительно подействуют на клиента. Презентация проводится по подготовленному сценарию и проходит через следующие ступени: *Внимание – Интерес - Желание – Убеждение – Действие.*

Особенность этого метода заключается в том, что однажды подготовленную презентацию можно успешно тиражировать, внося в ее отдельные стадии новые привлекательные для клиента элементы. Подготовка презентации, проводимой этим методом, не требует много времени, так как каждому своему клиенту менеджер предоставляет практически одну и ту же информацию. В ходе презентации обеспечивается взаимодействие с клиентом, ответы на заранее ожидаемые вопросы и возражения клиента. Этот метод успешно могут применять начинающие менеджеры.

1. *Метод, основанный на удовлетворении имеющихся нужд и запросов клиента, применяется в двух случаях:*

* Во-первых, когда клиентом и менеджером уже установлены доверительные партнерские отношения и менеджер располагает информацией о деятельности клиента, о проблемах, которые его волнуют;
* Во-вторых, когда клиент относится к определенной группе предприятий с одинаковым профилем и потребностями.

Использование этого метода предполагает внимательное изучение деятельности предприятия, его финансовой и кредитной истории, планов развития и производства и т.п. Зная бизнес клиента, состояние дел на предприятии, персональный менеджер четко устанавливает изменение потребности и предлагает вариант решения.

Например, предприятие, занимающееся оптовой торговлей, расширяет рынок сбыта через открытие магазина для розничной торговли. Менеджер, располагая информацией об этих планах, понимает, что у руководителя предприятия возникнет потребность в сдаче наличных денежных средств. В связи с этим он заранее прорабатывает три варианта решения этой проблемы: самовывоз денежных средств в дневную кассу банка, сдачу денег в вечернюю кассу, инкассацию выручки. Рассматривая каждый из этих вариантов, определяя их плюсы и минусы, менеджеру необходимо учитывать следующие обстоятельства: важность для руководителя вопроса сохранности денежных средств, доставляемых в банк, удобное время сдачи выручки, своевременность зачисления пересчитанных денежных средств на расчетный счет, цену услуги.

Достоинство этой классификации состоит в том, что она является основой составления как коммерческого предложения клиенту, так и подготовки презентации. На практике наличие заранее разработанной классификации упрощает процесс личной продажи и помогает менеджеру обосновать ценность услуги.

*3. Метод формирования нужд и запросов клиента* является наиболее сложным и требует особого мастерства и знаний. Сначала с помощью умело сформулированных целенаправленных вопросов и активного выслушивания ответов менеджером выявляются истинные интересы и потребности бизнеса клиента. Это достигается за счет использования технологии открытых и уточняющих вопросов, приемов подачи позитивного сигнала или приемов рефлексного слушания. Затем с помощью приема резюмирования формулируется проблема и предлагается вариант ее решения.

Например, в ходе встреч с главным бухгалтером предприятия выявлена проблема, связанная с увеличением накладных расходов, и потребность в их сокращении. Для решения этой проблемы менеджер предлагает один из вариантов решения – участие в зарплатном проекте, который позволит снизить затраты по получению наличных денежных средств в банке, доставке средств на предприятие, выдаче их работникам. Предлагается выбор из двух вариантов – перевод зарплаты сотрудников во вклад «до востребования» или вклад с использованием пластиковой карточки.

Общее правило, используемое при любом из этих методов, состоит в том, что рассказывая об особенностях услуг, менеджер акцентирует внимание клиента на выгодах и ценностях, которые последний получит, если ими воспользуется.

Для того чтобы успешно пользоваться схемой ОПЦ, предлагается руководствоваться следующими двумя формулами:

1. **Особенности банковской услуги и (или) ее преимущества + Связующая фраза + Ценность услуги для клиента (О + Ф + Ц)**
2. Ценность услуги для клиента + Связующая фраза + Особенности и (или) ее преимущества (Ц + Ф + О)

## **3.2 Правила эффективной продажи банковских продуктов**

Правило 1. Продажа банковских продуктов – мастерство персонального менеджера.

Продажа – это мастерство. Если персональный менеджер опытен и является мастером своего дела, то это кажется естественным и данным природой. Однако навыки и мастерство по продажам приобретаются. Следует отметить, что модно научиться профессионализму в области продаж и стать мастером этого дела. Нужно только учиться и применять знания и навыки мастерства. Существует ряд приемов техники продаж, но техника сама по себе, без соответствующих навыков, не поможет продвинуться далеко вперед. Поэтому менеджеру необходимо совершенствовать свое мастерство.

Правило 2. Продажа начинается со знаний.

Знания – это основа, на которой строится профессионализм персонального менеджера, это фундамент его успеха.

Как профессионалу менеджеру необходимы знания:

1. О клиентах банка и потребностях их бизнеса. Когда менеджер готовится к встрече, он должен собрать и изучить информацию о клиенте, обо всех ключевых руководителях. Секрет консультативной продажи заключается в том, что менеджер выступает не только как поставщик банковских услуг, но и как советчик и консультант, которому можно доверять. Он не только продает банковский продукт, но и приносит каждому клиенту идеи по решению проблемы, развитию бизнеса. Менеджер не должен фокусировать свое внимание только на руководителе, принимающем решение. Конечно же, это тот человек, с которым необходимо иметь отношения, поскольку за ним остается последнее слово, но важно иметь возможность получения информации и от других сотрудников. Для этого необходимо общаться с людьми, бывать на предприятиях, завязывать знакомства.
2. О банковском продукте или услуге, которую менеджер предлагает клиентам. А именно: знать характеристики продукта, его особенности, ценности для клиента, насколько он подходит для клиента, каковы преимущества банковского продукта перед аналогичным продуктом банков-конкурентов.
3. О банках-конкурентах: их продуктах и услугах, ценах на них, преимуществах и недостатках конкурентов.
4. О сильных и слабых сторонах деятельности своего банка.

Исходя из этих знаний и нужно строить беседу с клиентом.

Правило3. Менеджер должен уметь «слушать» клиента.

Многие персональные менеджера полагают, что их дар красноречия поможет им при продаже банковских услуг. Однако основная трудность для менеджера заключается в том, чтобы стимулировать говорить клиента. Менеджер не должен говорить больше 45% времени, а должен больше слушать. Нужно задавать вопросы и определять потребности, «горячие точки» клиента, поскольку если менеджеру удастся разговорить клиента, то это поможет выяснить, какие у клиента есть потребности, в чем он нуждается. После чего можно продолжить способ решения его вопроса, показать, как банковские продукты помогут удовлетворить его желания и потребности.

*Правило4. Клиенты покупают не банковские продукты, они покупают выгоду.*

Предлагая банковские продукты, менеджер должен понимать, что клиенты покупают не банковские продукты или услуги, они покупают удовлетворение и выгоду, которую могут получить от этих продуктов. Поэтому не стоит в ходе презентации говорить исключительно о свойствах продукта. Свойства или особенности в схеме ОПЦ сфокусированы на самом продукте. Необходимо говорить о выгоде. Выгода или ценность в ОПЦ – это, что те самые свойства значат для клиента. Выгода «сфокусирована» на клиенте. Представляя банковский продукт, менеджеру важно показать, какую реальную выгоду принесут клиенту эти свойства продукта.

Для того чтобы узнать, какую выгоду, ценность представить клиенту, менеджеру необходимо: во-первых, дать клиенту возможность рассказать о том, что для него особенно важно, и, во-вторых, во время переговоров внимательно слушать его, определять то, что особенно беспокоит клиента. Затем показать, какую выгоду получит клиент, используя эти свойства банковского продукта.

*Правило5. Менеджер должен уметь мысленно поставить себя на место клиента.*

Прежде чем продать банковский продукт или услугу, менеджеру нужно представить себя на мест6е клиента-покупателя, чтобы определить, что является важным и значительным для клиента. Например, что будет главным для директора торговой фирмы для развития бизнеса, какая выгода важна для него и может оказать воздействие на принятии положительного решения воспользоваться предлагаемой услугой; в каком случае руководитель уделит время персональному менеджеру? Логично предположить, что для руководителя торговой фирмы будут важны сохранность денег, удобное время инкассации выручки, своевременность на расчетный счет, приемлемые цены, сотрудник, которому можно было бы обратиться с вопросом.

После того как менеджер займет позицию клиента, он сможет понять клиента и его нужды. При этом важно помнить, что клиенты используют банковские услуги, руководствуясь собственными потребностями. Важно дать клиенту почувствовать его значимость для банка. Он должен быть в центре внимания менеджера. Для этого необходимо говорить о его нуждах, проблемах, о том, что менеджер может сделать для него. При этом найти обоюдную выгоду. Для клиента выгода – ценность услуги, для менеджера, например, - сознание того, что он помог клиенту решить важную проблему и одновременно увеличил объем продаж банковских продуктов. Когда менеджер представит себя на месте клиента, ему станут понятными проблемы клиенты и то, как банковские продукты и услуги могут помочь в решении этих проблем.

Исходя из этого, можно сделать вывод: целесообразно изучать не только свойства продуктов, но и искать выгоду для каждого клиента.

*Правило 6. Цена не должна быть целью переговоров.*

Следует отметить, что цена – объект для обсуждения при переговорах менеджера с клиентом. Однако если менеджер в процессе переговоров фокусируется только на цене, чтобы вызвать желание воспользоваться услугой, то чаще всего сделка проходит по более низкой, а иногда и убыточной для банка цене. Поэтому не стоит концентрировать внимание клиента на цене и пытаться снизить ее с тем, чтобы побудить его приобрести услугу. Важнее рассказывать о ценности услуги. Когда будет обосновано, что преимущество и ценность услуги превышают ее цену, то сделка состоится.

Итак, можно сфокусировать внимание на свойствах банковского продукта и его цене, а можно сделать ключевым понятие «ценность».

Первый подход широко распространен, а второй – достаточно нов для банковской сферы. При этом подходе внимание клиента концентрируется на выгоде и ценностях. А способ достичь этого заключается в том, чтобы заинтересовать клиента и дать ему возможность открыть для себя выгоду. Менеджер должен помочь клиентам открыть для себя выгоду и понять ценность банковских продуктов и услуг.

*Правило 7. Менеджеру нужно не продавать клиентам банковские продукты, а предлагать способ решения их проблемы.*

Известн6о, что клиенты не любят, когда им навязывают услуги, поэтому задача менеджера – помочь им купить способ решения их проблемы. Как не существует двух одинаковых людей, так нет и двух одинаковых организаций. То, что подходит одному, совершенно не подходит другому. Поэтому очень важно сегментировать клиентов по определенным критериям. Важно иметь профиль сегмента, представлять его общие нужды, общие потребности, тогда проще будет предлагать клиентам услуги, которые улучшат их бизнес.

## **3.3 Технология формирования спроса на банковские услуги**

Прежде чем начать формирование спроса на конкретные услуги, необходимо понять, какие продукты являются для клиентов более значимыми, а какие менее. Для этого по каждому приоритетному клиенту, а потом по группе клиентов, принадлежащих к одной отрасли или к одному отраслевому сегменту, определяется степень концентрации банковских услуг. По результатам анализа концентрации основных банковских услуг составляется таблица уровня потребности в продуктах.

Разработка таблиц, характеризующих сформированную потребность приоритетных клиентов в основных банковских продуктах и услугах, дает возможность определить стандартный набор банковских продуктов, необходимых для удовлетворения потребностей клиентов того или иного отраслевого сегмента. Более того, они являются ориентиром в деятельности персональных менеджеров по формированию у клиентов, относящихся к аналогичным отраслевым сегментам, спроса на банковские услуги.

Перед тем как начинать работу по предложению услуг клиентам, менеджеру необходимо иметь информацию о том, какие продукты уже используют аналогичные предприятия, в чем их ценность, какие возражения были у этих предприятий.

Формирование спроса на банковские продукты и услуги имеет две составные части:

* первая – оказывает прямое воздействие на принятие решения клиентом (подготовка коммерческих предложений, проведение презентаций, переговоров);
* вторая оказывает опосредованное влияние на формирование спроса (имиджевые мероприятия, проведение встреч по итогам сотрудничества, послепродажная опека, оказание консультационных услуг).

Для формирования спроса на банковские продукты и развития отношений с ключевыми клиентами постоянное их информирование должно стать правилом для менеджера. Менеджер должен ясно понимать, что он является носителем и проводником информации о банке и о банковских услугах и от его желания и умения преподнести эту информацию зависит результат отношений клиента и банка.

Поэтому менеджер должен знать о разрабатываемых в банке новых продуктах, понимать, каким клиентам они будут полезны. Располагая такой информацией, он еще до выхода на рынок этого продукта может при встречах информировать клиента о предстоящем внедрении новой услуги.

После внедрения услуги менеджер должен письменно довести информацию о ценностях банковского продукта до руководителя предприятия, а также до тех лиц, которых может заинтересовать данный продукт. При этом менеджер должен индивидуально подойти к потребностям каждого клиента и подготовить коммерческое предложение исходя из специфики деятельности предприятия и социально-психологических параметров личности клиента, которому адресовано коммерческое предложение. Цель коммерческого предложения – привлечь внимание руководителя к ценностям и особенностям банковской услуги, показать, как эта услуга может помочь развитию бизнеса клиента.

Через 2-3 дня после вручения письма, в случае если со стороны руководителя или других заинтересованных лиц не поступило вопросов, менеджер должен позвонить и уточнить, все ли клиенту понятно, и еще раз обратить внимание на ценности этой услуги. Если к этому сроку намечена встреча по текущим вопросам обслуживания в банке, то менеджер в ходе встречи еще раз обращает внимание клиента на новые возможности банка.

Начиная с первых встреч, менеджеру необходимо убеждать клиента в выгодности предложения, показывая преимущество услуги с учетом запросов и потребностей, которые испытывает клиент. Каждую встречу с клиентом менеджер должен использовать специальным образом для того, чтобы донести информацию о тех банковских продуктах, которые важны как для развития бизнеса предприятия, так и для руководителя, поскольку руководителя предприятия, фирмы следует рассматривать в качестве потенциального потребителя банковских услуг, предназначенных для физических лиц. Важно, чтобы менеджер на этапе подготовки к встрече с клиентом находил новые аргументы для успешного ведения переговоров. Основная цель – достичь договоренности и получить согласие клиента на оказание новой для него услуги. В процессе убеждения можно использовать рекомендации клиентов, которые уже воспользовались услугой и остались довольны ее качеством.

В процессе формирования спроса на услуги и их продвижения менеджер должен использовать рекламные буклеты. Буклеты направляются руководителю предприятия, организации с сопроводительным письмом, в котором кратко выделяется ценность этой информации для бизнеса клиента, или вручаются лично, при этом даются комментарии содержащейся в них информации.

С целью повышения информированности клиентов менеджер должен оказывать консультационные услуги по различным аспектам деятельности, предлагая им решение проблем и обращаясь при этом за квалифицированной консультацией к сотрудникам других служб банка.

Для поддержания имиджа надежного и устойчивого банка менеджер регулярно информирует руководителя предприятия об итогах деятельности банка за отчетный период, как правило за квартал. Эта информация содержит финансовые показатели, рейтинги банка, основные направления продуктивной политики для юридических лиц и населения, информацию о банковских продуктах.

Кроме того, менеджер при получении информации от отдела рекламы об опубликованном в средствах новой информации материале о банке или банковских услугах незамедлительно информирует руководителей предприятий. Клиенту сообщается также и о готовящейся к выходу в эфире передаче о банке. После передачи выясняется мнение клиента о ней.

Вопрос информирования о новых услугах обязательно включается в повестку встречи, проводимой с клиентом по вопросу итогов сотрудничества за истекший год и планах на предстоящий период. На встрече менеджер делает обзор новых услуг, акцентируя внимание на пользе тех услуг, которыми клиент уже воспользовался. Для этого предварительно составляется расчет экономии затрат клиента, получения дополнительных доходов, снижения издержек. Кроме того, менеджер в очередной раз обращает внимание руководителя на выгодность отдельных услуг, которые клиент еще не использует, и приводит новые аргументы в их пользу.

В ходе проведения итоговых встреч менеджеру очень важно убедить клиента в том, банк строит планы своего развития с учетом того, что клиент будет обслуживаться в банке, получая все необходимые услуги, и банк готов учитывать все его потребности в услугах при формировании плана на предстоящие годы.

По результатам встречи менеджер в письменной форме фиксирует решения и договоренности, которые были достигнуты, отражая основные направления развития партнерских отношений на перспективу. Протокол встречи или соглашение о сотрудничестве вместе с благодарственным письмом направляется клиенту. В течение года при реализации того или иного направления менеджер делает ссылку на достигнутые договоренности и решения.

После того как клиент воспользовался новой для него услугой, менеджер обязан: в течение 2-3 дней выяснит, насколько удобна новая услуга в применении и эксплуатации, включить все замечания, предложения, пожелания клиента в «Карточку учета замечаний и предложений» и направить ее в службу маркетинга. Менеджер должен проводить такой мониторинг периодически. Для этого мероприятия по изучению мнения клиента включаются в его индивидуальный план работы.

## **3.4 Порядок разработки коммерческих предложений**

Коммерческое предложение – официальный документ с перечнем банковских продуктов или услуг, индивидуальных тарифов и условий, которые персональный менеджер предлагает существующему или потенциальному клиенту от лица банка.

Помимо традиционных банковских услуг в нем содержатся перспективы развития взаимоотношений, например участие в различных совместных проектах, перевод в систему банка дочерних фирм клиента, участие в капитале и т.п.

Коммерческое предложение может направляться клиенту в трех случаях: до деловой встречи, во время встречи, после нее. В первом случае заранее отправленное коммерческое предложение является поводом для встречи менеджера с клиентом, на которой совместно обсуждаются детали коммерческого предложения. Во втором случае на деловой встрече менеджер делает презентацию предлагаемых клиенту банковских продуктов или предложений по сотрудничеству, изложенных в коммерческом предложении, которое тут же вручается. Коммерческое предложение, направляемое клиенту после встречи с ним, содержит, как правило, ответ, являющийся решением проблемы, выявленной в ходе встречи, или ответы на вопросы, которые требовали глубокого изучения.

Менеджер в своей практической деятельности должен уметь использовать все три варианта коммуникаций, сочетая и комбинируя их, выбирая наиболее приемлемый вариант в каждом конкретном случае. Следует понимать, что подготовка коммерческих предложений – это норма взаимодействия менеджера с клиентом, направленная на улучшение обслуживания клиента.

Существует отличие между коммерческими предложениями, разрабатываемыми для существующего клиента и для потенциального, которое заключается в следующем:

* цель разработки коммерческого предложения для существующего клиента состоит в продвижении банковских услуг, в том числе новых, в формировании спроса клиента на услуги, которые принесут пользу его бизнесу, например: снизят затраты, сократят бумажный документооборот, увеличат оборотные средства, позволят своевременно выплатить заработную плату сотрудникам, улучшат бухгалтерский учет, оптимизируют маршруты прохождения денежных средств и т.п.;
* цель разработки коммерческого предложения для потенциального клиента – вызвать интерес к банку и его возможностям, показать ценность и выгодность предложений для развития бизнеса клиента, стимулировать клиента к открытию расчетного счета в банке. Индивидуальное коммерческое предложение вместе с письмом –приглашением и рекламными материалами должно составлять персональную папку, вручаемую клиенту во время встречи.

Действия менеджера при первой встрече с потенциальным клиентом:

* установление контакта, привлечение внимания клиента к себе как к личности;
* информирование клиента о возможностях банка;
* доведение имиджевой информации о банке;
* презентация основных банковских продуктов и услуг, необходимых клиенту;
* информирование о предлагаемых тарифах на банковские услуги, их привлекательности для клиента, экономии затрат на разнице цен;
* получение от клиента интересующей информации по заранее составленному перечню вопросов.

Естественно, что даже после первых встреч-знакомств потенциальный клиент и менеджер банка представляют дальнейшее развитие взаимоотношений по-разному. Индивидуальное коммерческое предложение, подготовленное для потенциального клиента, позволяет учитывать особенности сложившихся взаимоотношений между клиентом и обслуживающим его банком, а также сблизить интересы клиента и банка, предлагающего новый уровень обслуживания. Следует признать, что процесс переговоров с потенциальным клиентом может длиться очень долго (особенно это касается крупных предприятий). Ошибочно думать, что после нескольких деловых встреч и подготовленных коммерческих предложений клиент примет решение о сотрудничестве с банком.

**Руководство по формированию коммерческого предложения.**

Формирование коммерческого предложения включает три этапа.

*Первый этап –* сбор информации о клиенте, показателях его деятельности, его потребностях, проблемах, практике обслуживания в других банках.

*Второй этап –* составление индивидуального предложения для клиента, включающее либо комплекс банковских продуктов, либо отдельную услугу, и их тарифы. В результате составляется первый вариант коммерческого предложения, который направляется клиенту или вручается на переговорах.

*Третий этап –* обсуждение деталей коммерческого предложения в процессе переговоров с клиентом и формирование окончательного варианта предложения.

*Этап 1. Сбор общей информации о клиенте.*

Задача первого этапа – собрать банк данных о клиенте с целью выбора наиболее эффективных методов воздействия.

Для разработки коммерческого предложения существующему или потенциальному клиенту менеджер осуществляет предварительный сбор информации. Источником информации является единая маркетинговая база данных банка, формируемая по клиентам, а также информационно-аналитический материал, подготовленный для встречи.

Следует отметить, что сбор информации для формирования базы данных по клиентам – достаточно сложный и трудоемкий процесс. Для этого в банке создается система сбора, обработки, анализа, хранения, пополнения и использования информации. Как правило, первоначальный этап формирования базы длится в течение нескольких лет. В этот период осуществляется сбор информации из учредительных документов клиентов, имеющих счета в банке и только их открывающих; из операционного дня банка; их справочной системы; данных комитета государственной статистики; первичной информации, поступающей от клиентов во время маркетинговых исследований либо деловых встреч; информации от контрагентов клиентов.

*Этап 2. Обработка аналитической информации.*

На этом этапе менеджер осуществляет:

* подбор индивидуального комплекса продуктов и услуг;
* оценку прогнозной прибыльности клиента;
* оценку возможности применения скидок и индивидуальных расценок.

*2.1 Подбор индивидуального комплекса продуктов и услуг* для клиента происходит на основании анализа информации, полученной на первом этапе.

Следует понимать, что нет необходимости включать в готовящийся документ абсолютно все услуги. Важно представит именно те из них, которые действительно интересны клиенту, сделав акцент на конкурентных преимуществах и ценностях данных банковских продуктов для развития бизнеса клиента.

Для того чтобы знать, какие банковские продукты или услуги важны для клиента и необходимы ему, менеджер должен иметь информацию о профиле клиента, о его деятельности. Если информации недостаточно, то перед встречей с клиентом менеджер заранее составляет вопросы, на которые обязательно нужно получить ответы в ходе встречи. Безусловно, формулировка вопросов должна носить индивидуальный характер для каждого клиента и соответствовать правилам построения вопросов, этике делового общения. Вся полученная от клиента информация заносится в базу данных.

2.2 *Оценка текущей и прогнозной прибыльности клиента* рассчитывается на втором этапе для того, чтобы определить совокупную прибыльность клиента и установить на этой основе индивидуальные расценки на банковские услуги.

При этом используются планируемые обороты и остатки по счетам клиента, базовые прейскуранты цен на услуги. Рассчитывается и фиксируется прибыльность клиента с учетом тарифов банка-конкурента.

*2.3 Оценка возможности применения индивидуального режима обслуживания клиента.*

Оценка применения индивидуальных тарифов зависит от совокупной прибыльности клиента для банка. Клиент признается важным для банка и для него предусматривается индивидуальный вариант обслуживания, если выдерживается необходимы уровень прибыльности по всему комплексу услуг, предоставленных данному клиенту, который позволяет компенсировать недополучение доходов по одному продукту высокой доходностью других.

Если рассчитывается прибыльность потенциального клиента, то следует учесть тарифы банков-конкурентов, оказывающих услуги клиенту в настоящее время.

При разработке комплекса индивидуальных тарифов менеджер должен оперировать следующими показателями:

* тарифы банка-конкурента;
* базовый прейскурант;
* прогнозная прибыльность клиента для банка;
* индивидуальные тарифы на услуги «Х».

Ниже приводится алгоритм определения индивидуальных тарифов:

1. Происходит сравнение базового Прейскуранта цен с тарифами банка, обслуживающего клиента в настоящее время. Если по сумме затрат со стороны клиента он выигрывает у банка-конкурента, то «Х» – цены базового Прейскуранта.
2. Если клиент настаивает на тарифах, не превышающих текущие тарифы его обслуживания в банке-конкуренте, целесообразно оценить прибыльность данного клиента для банка на основе планируемых оборотов, остатков по счетам и цен банка-конкурента. В случае получения положительного результата менеджер может предложить тарифы конкурента. При отрицательном значении клиент не окупит затраты банка на его обслуживание. Нужно иметь в виду, что в случае заключения договоров на обслуживание по ставкам банка-конкурента менеджер должен в будущем приложить усилия к тому, чтобы клиент был прибыльным для банка.
3. Если клиент хочет снизить расходы за услуги банка по сравнению с текущими в банке-конкуренте, то в этом случае менеджером анализируется регламент скидок по различным продуктам. Находится интервал скидок, соответствующий показателям (оборотам по счетам) клиента. Осуществляется поиск оптимального значения в этом интервале. Для этого рассчитываются два показателя прибыльности клиента с учетом тарифов нижней и верхней границ интервала льгот. Менеджером определяется уровень прибыли по данному клиенту, находящийся в интервале между полученными двумя показателями прибыльности. Затем осуществляется подбор конкретных тарифов на услуги в рамках соответствующего интервала скидок.

Для этого в банке должна быть разработана гибкая система тарифов по всем видам услуг, например на расчетно-кассовые услуги – в зависимости от объемов операций, за размещение временно свободных средств клиентов как в векселя, так и в депозиты – в зависимости от сроков и сумм привлечения; а также тарифы для вновь привлекаемых клиентов, система стимулирования клиента за привлечение в банк своих дочерних структур и контрагентов.

*Этап 3. Составление индивидуального предложения.*

Определив содержание будущего документа, менеджер переходит непосредственно к его формированию.

Рекомендуется структура коммерческого предложения:

1. Вводная часть, содержащая информацию о банке и дающая общее представление о предлагаемом документе.
2. Персональный набор банковских услуг и продуктов с индивидуальными тарифами в части рублевого и валютного расчетно-кассового обслуживания, возможных вариантов размещения средств, предоставления заемных средств, карточных проектов, международных операций и т.д. Информация по остальным, не вошедшим в персональный набор, банковским продуктам может быть включена в документ в качестве приложения либо представлена в рекламном проспекте.
3. Перспективы дальнейшего сотрудничества: возможное изменение тарифной политики в случае расширения операций, проводимых через сеть банка; привлечение дочерних структур либо контрагентов клиента с его помощью; заключение договора на карточное обслуживание; варианты возможного совместного бизнеса, участие в капитале либо инвестиционном проекте и т.п.

Коммерческое предложение составляется в двух экземплярах и подписывается персональным менеджером.

После обсуждения первого варианта коммерческого предложения с потенциальным клиентом менеджер составляет его окончательный вариант, который является своего рода гарантией банка. При открытии счета в банке договор с клиентом заключается на условиях, предусмотренных в коммерческом предложении. Рекомендуется ограничивать действие коммерческого предложения тремя (в ряде случаев шестью) месяцами для выявления реальных показателей работы клиента в банке (обороты, остатки и т.д.), после чего целесообразно перезаключать договор на новых условиях, учитывающих результаты сотрудничества клиента с банком.

# 4. Технология проведения презентации банковских продуктов и услуг

## **4.1 Основные правила делового общения для успешной презентации услуг банка**

Важнейшей отличительной чертой услуг является то, что в структуре товара-услуги превалируют неосязаемые свойства. Услуги – это специфический вид товара, и в сфере услуг часто необходим особый подход и особая стратегия маркетинга.

Для развития клиентской базы регионального банка требуется сформировать у клиентов доброжелательное и уважительное отношение к банку, подкрепляемое использованием услуг банка. Таких взаимоотношений можно достичь на основе качественного обслуживания клиентов, в которое включаются квалифицированные консультации по вопросам банковских услуг, своевременное проведение расчетов, оперативное решение вопросов, снижение возможного риска для клиента, непрерывное совершенствование обслуживания – применение передовых технологий.

Персональные менеджеры должны формировать доверительные отношения с клиентами. Этого можно добиться только за счет частых контактов с клиентами, четкого и своевременного выполнения обещаний, быстрого и эффективного реагирования на возникающие проблемы.

Безусловно, решить эти задачи сложно, но возможно. В этом менеджеру помогают достижения в области информационных технологий. Добиться успеха можно при личном общении с клиентом. Личная встреча позволяет выявить потребности клиента, учесть его психологию и скорректировать свое поведение в соответствии с полученной информацией.

Успех менеджера зависит от его навыков и умений в области вербальных и невербальных коммуникаций:

* умения устанавливать контакты с клиентом и вызывать его интерес к себе как к личности;
* умения задавать вопросы и стимулировать клиента к тому, чтобы он рассказал о том, что его волнует;
* способности внимательно слушать клиента;
* навыков проведения успешных презентаций банковских услуг, представления клиенту ценностей банковских услуг, сравнения с их аналогами у банков-конкурентов;
* умения аргументированно снять возражения клиента;
* умения согласиться с разумными доводами клиентами;
* умения снять напряженность в отношениях;
* умения понимать невербальные средства коммуникации.

Продажа банковских продуктов и услуг занимает ключевое место в деятельности персональных менеджеров. Поэтому для проведения успешных продаж жизненно важно иметь знания и четкие представления в этой области. Использование правил и техники убеждения поможет менеджеру достойно справиться с поставленными перед ним задачами. Опытный менеджер никогда не навязывает клиенту банка банковскую услугу. Его задача заключается в том, чтобы заинтересовать клиента услугой, раскрывая ее преимущества и ценности для клиента. Он постепенно подталкивает клиента к совершению сделки, задавая вопросы, помогающие увидеть выгоду, которую клиент может извлечь.

Менеджер должен уметь вести переговоры, иначе ему трудно будет убедить клиента в ценности своего предложения. В основе искусства общения лежит умение слушать и смотреть, следить за языком жестов клиента и обращать в свою пользу сведения, полученные в результате наблюдения.

Для убеждения менеджеру необходимо уметь правильно задавать вопросы. Задавая вопросы клиенту и предоставляя ему возможность говорить, менеджер тем самым дает понять, что интересуется проблемами бизнеса клиента, а не навязывает себя и банковскую услугу. Разумеется, вопросы должны быть тщательно продуманы, ведь ответы клиента принесут важную информацию, которая будет использована в процессе убеждения.

Методы постановки вопросов.

1. *Метод привязки.*

Привязка – это фраза, составленная менеджером по следующей схеме: утверждение, затем вопрос, требующий подтверждения. Цель вопросов-привязок – настроить клиента на положительные ответы. Чем больше будет вопросов-привязок, тем больше шансов, что менеджер незаметно подведет клиента к основному вопросу, на который хочет получить положительный ответ. Наиболее эффективные вопросы-привязки: Не так ли? Не правда ли? Ведь так? Правильно? Верно?

Этот метод позволяет менеджеру направлять клиента на утвердительный ответ.

1. *Метод выбора из двух вариантов.*

В данном методе клиенту предлагается не возможность выбора между приобретением и отказом от услуги, а возможность, например, выбора вида продукта или его ценности. Суть метода заключается в предложении клиенту сделать выбор ответа на вопрос из предложенных двух вариантов. Отказ при этом методе звучит очень редко. Данный метод – один из самых эффективных. Он предлагает выбор между двумя услугами или продуктами, а не между чем-то и ничем.

Удобнее всего этот метод использовать при продаже альтернативных банковских услуг, например депозита и векселя, услуг в системе «Банк-клиент» и «Интернет-банк», перечислений заработной платы во вклад «до востребования» или «на карточный счет». Возможно использовать этот прием и для назначения встреч, даты подписания договоров, соглашений о сотрудничестве. Ключевое слово в этом методе – «или».

Метод выбора используется, когда менеджеру требуется сфокусировать внимание клиента на определенном пункте договора или ограничить дискуссию о продукте некими рамками, или ограничить варианты ответов клиента.

1. *Метод встречных вопросов.*

Иногда клиенту для принятия решения необходимо получит сведения, которые менеджер неохотно раскрывает, либо эти сведения являются коммерческой тайной банка, либо информацией ограниченного доступа. Чтобы достойно выйти из сложной ситуации, менеджер может использовать метод встречных вопросов. Для того чтобы хорошо освоить этот метод, менеджер должен прислушаться к своим внутренним ощущениям , от вопросов, на которые он не хочет или не может сейчас ответить. Ощущения такие, что хочется сразу задать встречный вопрос тому, кто его задал.

Этот же метод менеджер может использовать при ответе на полученное от клиента возражение. В этом случае менеджер переадресовывает вопрос клиенту для того, чтобы тот переформулировал или, переосмыслил свое возражение. Такие вопросы дает менеджеру больше времени, чтобы обдумать свой ответ на предоставленное возражение.

**Основные правила и примеры построения вопросов на переговорах с клиентами:**

1. Менеджер должен задавать вопросы, которые помогут определить область интересов и проблем клиента. Эта информация важна для того, чтобы добиться успехов.

Например, персональному менеджеру необходимо сформировать спрос клиента на услуги в системе «Интернет-банк». В ходе беседы, используя специально подготовленные вопросы, менеджер выясняет, что руководитель фирмы часто находится в командировках. И самая большая проблема для него заключается в том, что он в эти моменты не располагает информацией о движении денежных средств , о поступлении и списании средств с расчетных счетов. В связи с чем он не может, как собственник фирмы, управлять своими средствами, хотя именно это для него важно.

Один из вопросов, помогающих менеджеру достичь успеха в продаже, должен заключаться в следующем: «Я правильно понял, что Вас очень волнует вопрос управляемости своими деньгами и Вам необходимо знать состояние своих счетов, не так ли?». Этим вопросом менеджер побуждает клиента сказать «да». Это «да» должно стать основой для убеждения клиента в необходимости использовать систему «Интернет-банк», которая позволит решить эту проблему.

1. Менеджер должен задавать вопросы, с помощью которых можно выяснить мнение клиента. Это необходимо делать для того, чтобы убедить клиента принять решение о покупке банковского продукта или услуги.

Например, в ходе встречи руководитель фирмы говорит о том, что его бухгалтер часто подолгу задерживается, ссылаясь на долгое обслуживание в банке. Эту информацию важно запомнить, и когда наступит момент для того, что задать окончательный вопрос о принятии решения о подключении системы «Интернет-банк», то менеджеру стоит спросить: «Разве Вы не говорили, что бухгалтер тратит много времени на посещение банка?». Этот вопрос подразумевает ответ «да» и побуждает клиента и дальше соглашаться.

При убеждении клиента воспользоваться услугой для менеджера важно получить как можно больше положительных ответов. Если во время первого визита не удалось, то не стоит тратить время на продолжение презентации. Лучше перенести встречу, и более тщательно к ней подготовиться.

1. Менеджер должен уметь напоминать клиентам о ситуациях, которые могут возникнуть в результате их деятельности, и при этом задавать вопросы, которые заинтересуют клиента и создадут особый микроклимат.

Например, при продаже электронных услуг в системе «Интернет-банк» менеджер говорит клиенту: «Представьте себе: Вы находитесь в командировке за рубежом, а в это время на расчетный счет поступает сумма, которую Вы давно ждали для того, чтобы рассчитаться со своим поставщиком, но бухгалтер вместо этого оплатила налоги, посчитав, что это важнее. Не правда ли, Вы бы чувствовали себя увереннее, если бы могли, находясь в командировке, увидеть выписку по счету и сделать необходимы платеж?».

Этот вопрос оказывает эмоциональное воздействие на клиента, вызывает у него тревогу по поводу несвоевременной оплаты товаров и возможных последствий этого. Вопрос заставляет клиента задуматься, что и требовалось менеджеру.

1. Если клиент после презентации банковской услуги выдвигает конкретное возражение, то менеджер должен задавать вопросы типа:

* Если оставит этот вопрос в стороне, в основном мое предложение Вам подходит?
* Если бы не это обстоятельство, то в цело мое предложение решает Вашу проблему, не так ли?

Посредством этого вопроса менеджер не вступает в открытую конфронтацию с клиентом, не отвечает сразу на возражение, а сохраняет диалог, демонстрируя клиенту свое расположение и заинтересованность в соблюдении, в первую очередь, его интересов.

1. Прежде чем задавать вопросы, менеджер должен дать возможность клиенту почувствовать его значимость. Не следует задавать вопросы, на которые клиент не может ответить, так как в этом случае менеджер ставит его в неудобное положение. Лучше спросить клиента, располагает ли он информацией о том, что…

Например:

-Располагаете ли Вы информацией о доле рынка, которую занимает Ваша продукция в регионе?

-Располагаете ли Вы информацией, во сколько обходится содержание кассира и охраны для доставки денежных средств из банка в Ваш офис и выплаты заработной платы?

-Располагаете ли Вы информацией, сколько времени у Ваших рабочих занимает выдача им заработной платы в кассе предприятия?

Если менеджер, полагая, что клиент знает ответ, задаст ему прямой вопрос, на который у того ответа нет, то это приведет в замешательство клиента и отрицательно скажется на дальнейших отношениях между ними.

Причем клиент, отвечая на прямой вопрос, требующий специальных знаний, может дать неверную информацию, чтобы не выглядеть в глазах менеджера некомпетентным, что, безусловно, повлияет на процесс переговоров.

1. Менеджер должен задавать вопросы так, чтобы нарисовать в сознании клиента образ продукта или услуги, которые помогут ему решить важную проблему

Например, если персональный менеджер ведет переговоры о подключении к системе «Интернет-банк» с клиентом, для которого основной вопрос заключается в проведении своевременных платежей, то он должен спросить: «А кто будет иметь доступ к системе? У кого будет ключ с дискетой? С какого компьютера в офисе будут проводиться платежи? Как часто Вы будете брать выписку по своему счету? Какими еще услугами в системе «Интернет-банк» будете пользоваться?» и т.д. При каком потоке вопросов менеджер создает образ продукта у клиента, который в своем воображении уже рисует, как он будет пользоваться этим продуктом.

1. Если у менеджера есть идея, которая может помочь клиенту в решении его проблемы, то необходимо задавать вопросы, подвигающие клиента к принятию этой идеи.

Например, менеджер предлагает клиенту решение проблемы, связанной со сдачей денежной выручки. Менеджер говорит: «В последнее время в приходной кассе банка возникли очереди для сдачи наличных денежных средств. И теперь Ваш кассир тратит больше времени для того, чтобы сдать выручку, не правда ли?« На что клиент отвечает «да» (используется метод привязки).

«Разумеется, сотрудников банка это обстоятельство очень беспокоит, поскольку очереди снижают качество обслуживания, а Вас?» (используется метод привязки).

После подтверждения клиентом его озабоченности менеджер предлагает решение вопроса, используя метод выбора варианта: «С целью экономии времени кассира Вы можете воспользоваться услугами нашей службы инкассации, которая в удобное для Вас время приедет и заберет выручку, или Вы хотите сами сдать выручку в инкассаторской сумке в кассу банка?».

## **4.2 Подготовка к презентации**

Презентация банковских услуг – это убедительное объяснение делового предложения, важного для развития бизнеса клиентов.

Для того чтобы подготовиться к презентации банковских услуг, менеджеру важно понимать, что эффективная презентация должна направлять ход мыслей клиента на ту или иную услугу. Ступенями этого процесса являются обращение внимания , проявление интереса, появление желания, утверждение во мнении и действии (услуги).

Внимание. Основная задача менеджера состоит в том, чтобы при встрече с клиентом привлечь внимание к себе как к личности и как можно быстрее подвести его к следующей ступени – проявлению интереса.

Интерес. Именно на этой стадии необходимо показать клиенту, в чем заключается его интерес к услуге, увязав цель своего предложения с потребностями и интересами, имеющимися у клиента.

Желание. На этой стадии клиент задает вопросы и высказывает свои возражения, пытаясь определить для себя целесообразность сделки. Менеджеру нужно, готовясь к встрече, предвидеть возможные вопросы и быть к ним готовым заранее.

Убеждение. Заинтересованность клиента в услуге может быть достигнута только за счет убежденности менеджера в том, что данная услуга выгодна для бизнеса клиента. Если менеджер будет убежден сам, то он сможет убедить и клиента.

Действие (покупка). Это один из самых трудных этапов, так как клиент должен прийти к выводу о покупке услуги самостоятельно. Редко удается в ходе одной презентации сразу пройти четыре ступени. Чаще случается так, что прежде чем подойти к последнему этапу, приходится неоднократно проходить первые три.

Для развития у персональных менеджеров навыков личной продажи услуг полезно знать этапы процесса продажи:

1. подготовка к встрече;
2. установление контакта;
3. выявление потребностей и проблем клиента;
4. проведение презентации;
5. преодоление возражений;
6. завершение продажи банковской услуги;
7. послепродажная опека.

Специальным образом рассмотрим подготовку к встрече с клиентом, поскольку это очень важный этап.

**Схема подготовительного этапа:**

* определение типа личности, типа характера, типа поведения клиента (участников презентации);
* определение банковских услуг, которые необходимы для бизнеса клиента (предприятия, компании, фирмы);
* выбор метода презентации услуг;
* проработка метода презентации с помощью схемы ОПЦ (Особенности – Преимущества – Ценности). Определение ценностей, представляющих несомненный интерес для клиента;
* доказательство выгод, преимуществ услуги;
* возможные возражения со стороны клиента на предложение услуг;
* аргументы для преодоления возражений;
* подготовка коммерческого предложения о выгодности услуги;
* отбор рекламных материалов, необходимых для встречи (договоры, прейскуранты).

Готовясь к предстоящей встрече с клиентом, менеджер должен:

1. иметь полное представление о клиенте: аналитическую информацию о нем , его бизнесе, потребностях и проблемах; о ключевых людях, принимающих решения или формирующих мнение руководителя. Если менеджер готовится к встрече с потенциальным клиентом, то необходимо иметь информацию об услугах банка, где тот обслуживается;
2. понять, какие банковские услуги могут быть интересны клиенту, какая выгода для него заключена в этих услугах;
3. правильно определить интересы клиента с тем, чтобы на презентации заинтересовать его именно этим;
4. готовить именно те аргументы для убеждения, которые помогут клиенту понять, какую выгоду он получит, воспользовавшись услугой;
5. знать услуги банков-конкурентов;
6. планировать презентации;
7. определять цель встречи с клиентом;
8. понимать психологию и особенности поведения клиентов.

Наиболее важным аспектом подготовительного этапа презентации банковских услуг и фактором успеха ее проведения является знание менеджером типа личности клиента – участника встречи или презентации (его характер, особенности поведения).

**Подготовка к презентации исходя из знаний личностных характеристик клиента.**

Существует визуальная (зрительная), аудиальная (слуховая) и кинестическая (чувственная) системы восприятия.

Часто на практике получается так, что, говоря об одном и том же, люди не могут понять друг друга. Причина в том, что одни предпочитают больше внимания уделять не диалогу, а изучению документов, схем, цифровому материалу – т.е. основной упор делают на визуальную систему. Другие клиенты предлагают изучить документацию по сделке в спокойной обстановке у себя в офисе и просят менеджера банка подробно рассказать о том предложении, которое было сделано менеджером накануне, отдавая предпочтение аудиальной системе. И зрительное восприятие, и визуальное сопровождаются эмоциями, т.е. чувственным восприятием. В зависимости от обстоятельств переговорного процесса возникают не только положительные, но и отрицательные эмоции.

Для успешного проведения встреч менеджеру необходимо постоянно следить за тем, чтобы эмоциональный фон встречи был позитивным. Несоблюдение данного правила может привести к непониманию друг друга, что впоследствии может повлиять на результат сделки. Поэтому менеджеру необходимо внимательно прислушиваться к тем словам, которые чаще других произносит клиент, и вести с ним диалог именно в той системе восприятия, которая у клиента является ведущей.

**Подготовка к самопрезентации.**

На подготовительном этапе (перед предстоящей встречей с клиентом) менеджеру целесообразно подготовить самопрезентацию, в которую включить информацию о том:

1. Сколько лет банк функционирует на региональном рынке. Несомненно, если банк на рынке более 7-8 лет, к нему будут относиться с большим уважением. Еще лучше, если банк образован на основе бывших специализированных банков.
2. Каково качество оказания услуг. Для доказательства качества можно использовать результаты маркетинговых исследований, проводимых среди клиентов с целью выяснения их мнения о качестве обслуживания; материалы, опубликованные в региональных газетах; интервью с клиентами. Привести статистику количества открытых счетов за несколько лет, прироста количества клиентов, пользующихся той или иной услугой.
3. Насколько широк пакет услуг банка для юридических и физических лиц. Известно, что в портфеле у современных банков насчитывается более 200 банковских услуг, поэтому необходимо владеть информацией о количестве услуг, оказываемых корпоративным клиентам в российской и иностранной валюте, а также физическим лицам. Необходимо знать, какие услуги, схемы были внедрены за последнее время исходя из потребностей конкретных клиентов. Дополнительно нужно иметь информацию о разработках и предстоящем внедрении новых услуг. Это создаст образ банка, который стремится к совершенствованию своей деятельности, ориентируя ее на нужды и запросы потребителей банковских услуг.
4. Каковы надежность банка и предоставляемые гарантии. Особый акцент необходимо сделать на выполнении банком экономических нормативов ЦБ России в течение определенного периода времени, а также на многолетнее сотрудничество с крупными предприятиями и компаниями, известными не только в регионе, но и во всей России. Это позволит вызвать уважение и доверие клиентов к банку.
5. Каков профессионализм банковских сотрудников? Для аргументации менеджеру необходимы данные об образовании сотрудников банка (например, сколько сотрудников имеют два высших образования, сколько имеют научную степень), о том, как в банке организовано обучение и повышение квалификации сотрудников (можно привести данные о внутрибанковских курсах: как часто они проводятся, состав слушателей, преподавателей, программы курсов, а также данные о внешне обучении – кто и где последнее время участвовал в семинарах, тренингах).
6. Какое место занимает банк в российских или региональных рейтингах? Использовать рейтинги российских агентств, а также рейтинги ГУ ЦБ России по области.
7. В каких Ассоциациях, Союзах участвует банк (например в Ассоциации российских банков, областном союзе предпринимателей, региональном отделении Союза строителей и т.п.)? В каких совместных проектах участвует (например с областной, городской администрациями, пенсионным фондом, управлением социальной защиты населения, управлением федеральной почтовой связи и т.п.)?
8. Какую долю занимает банк на региональном рынке (например на кредитном, ресурсном, ценных бумаг, рынке пластиковых карт, рынке вкладов населения и др.)?

**Подготовка к возможным возражениям клиента**

Предугадывание возражений клиента должно стать частью предварительной подготовки менеджера к предстоящей встрече с ним. Для этого необходимо поставить себя на место клиента и подумать о причинах, из-за которых клиент может не согласиться на предлагаемую услугу или на условия ее предоставления. Затем подготовить ответ на случай, если эта ситуация возникнет. Считается, что если менеджер не ответит на возражение через 30 секунд после его высказывания, то он проиграет. Ответ хорош сразу же после вопроса. Конечно, нельзя предугадать все возможные возражения, но если заранее подумать о них, то можно предвидеть 9 из 10.

**Подготовка рекламной продукции**

Во время презентации клиенту банковских услуг следует использовать высококачественную рекламную продукцию, поскольку она улучшает впечатление от самой презентации. Рекламный материал должен быть ясным и простым. Цветные буклеты, сувениры, выполненные в ярких красках, помогают менеджеру создать образ устойчивого банка. До презентации важно знать содержание буклета или информационного листка для того, чтобы в ходе презентации можно было сослаться на него, а не читать.

Например, в проспекте представлен консолидированный баланс банка с указанием всех статей актива и пассива по состоянию на две отчетные даты. Менеджеру на встрече с клиентом не следует перечислять все показатели баланса.

Проспект, на который ссылается менеджер, позволяет клиенту увидеть, откуда взялись цифры, а менеджеру – подчеркнуть доверие к банку со стороны других клиентов, вкладчиков.

**Договоренность о встрече**

После того как менеджер провел подготовительную работу, необходимо назначит встречу с клиентом с целью проведения презентации банковских продуктов и услуг. Обычно просьба о встрече звучит по телефону. Цель телефонных звонков – назначить встречу. Клиент может задать вопросы о банковских продуктах, попросить рассказать о них по телефону. В эту ловушку легко попасть. Если телефонный звонок о назначении встречи перерастает в презентацию, то менеджер фактически убеждает себя и клиента в том, что можно не назначать встречу и, естественно, не заключать сделку. При разговоре по телефону отсутствует личный контакт. Клиент должен видеть, слышать и чувствовать менеджера.

Что касается секретарей в приемной, то с ними также следует быть внимательными и вежливыми. Одна из самых важных функций секретаря – это гарантировать, что руководитель встретится с теми людьми, с которыми ему следует встречаться, оценивая посетителей и отсеивая тех, кто не представляет важности.

Некоторые руководители предлагают встретиться со своими подчиненными, которые не могут принимать решения относительно банковского обслуживания. Если руководитель все же настаивает на такой встрече, то менеджер должен выяснить их полномочия в принятии решения по данному вопросу.

## **4.3 Порядок проведения презентации**

**Этап первый –установление контакта**

Первое, что необходимо менеджеру сделать в начале деловой встречи, - это установит контакт, взаимопонимание, найти что-то общее и настроиться на клиента. Переходить к презентации нужно только после установления доверительного контакта. Это достигается за счет дружеского приветствия, рукопожатия, вопросов, сформулированных менеджером на основе его наблюдений в офисе клиента или предварительно заготовленных.

Важно помнить, что из первых нескольких предложений, произнесенных менеджером, половина должна состоять из вопросов, относящихся к личности участника встречи. К его интересам и увлечениям, к окружающей обстановке, к семейной фотографии, стоящей на столе, и т.п. Это главное для расположения руководителя фирмы или любого другого участника встречи к себе. Посредством вопросов менеджер показывает клиенту, что тот интересен ему как личность, а не только как клиент банка. При первом разговоре с клиентом важно создать основу для будущих деловых отношений. Поэтому менеджер должен быть очень внимательным и улавливать настроение клиента.

Первые пять минут представления предлагаемой услуги являются наиболее важными. Они определяют взгляд покупателя на менеджера. Этот критический момент – вступление в контакт - имеет очень важное значение, так что его можно считать отдельным этапом презентации. Первое впечатление клиента о менеджере создается внешним видом последнего. Осанка, позы, мимика, жесты имеют решающее значение для успех дела. Существует несколько вариантов подхода к клиенту (комплиментарный подход, подход со ссылкой, подход с указанием преимуществ, подход с вопросами), и любой из них может успешно быть применен.

**Этап второй – выявления потребностей и проблем клиента**

Чтобы достичь эффективности в процессе продвижения банковских услуг и развития взаимоотношений с клиентами необходимо задавать те вопросы, которые способствую успеху, или те, на которые клиент может и готов ответить. Существует четыре категории вопросов: прямые, общие, вопросы с перефразированием, вопросы с изменением темы.

Прямые вопросы. Они требуют однозначного ответа «да» или «нет». Их полезно задавать, когда вы хотите обратить внимание клиента на конкретную область. Например: «Получение дополнительных доходов очень важно сегодня для магазинов розничной торговли, не правда ли?». На такие вопросы можно ожидать утвердительный ответ.

Следует проявлять осторожность и не задавать прямые вопросы, на которые клиент может дать отрицательный ответ.

Общие вопросы. Вопросы общего характера можно сформулировать, используя слова кто, какой, какие, где, когда, почему, как:

* Кто обычно пользуется этой услугой?
* Когда Вам было удобно открыть счет в нашем банке?
* Почему Вы хотите воспользоваться данной услугой банка?

С помощью общих вопросов можно получить больше информации, открывая возможность для более подробного обсуждения того, что клиент имеет в виду на самом деле, выдвигая возражения.

Вопрос-перефразирование. Применяется тогда, когда надо уточнить информацию, высказанную клиентом, понять что он имеет в виду. Особенно полезно использование перефразирования при рассмотрении возражений.

Изменение темы вопроса. Используется тогда, когда надо переключить внимание клиента на предыдущий пункт соглашения. Концентрируя внимание на уже достигнутых взаимных договоренностях, такой подход помогает ответить на возражения, в первую очередь делая упор на положительных моментах. Затем возражение рассматривается с более благоприятной точки зрения.

**Этап третий – проведение презентации**

Несомненно, презентация должна быть направлена на необходимую клиенту выгоду или проблему, которую испытывает клиент в настоящее время. Только в этом случае она будет интересна ему. Успешной будет та презентация, которая помогает решить имеющуюся проблему либо удовлетворить потребность бизнеса клиента, например снизить его затраты, получить дополнительную прибыль, упорядочить бухгалтерский учет, оптимизировать налоги, обеспечить сохранность наличных денежных средств, ускорить время прохождения платежей, сократить сроки выдачи заработной платы и др.

Ошибочно считать, что во время презентации менеджер должен в основном представлять услугу, рассказывая о ее характеристиках и свойствах. Это всего лишь часть процесса, но не основная. При презентации нужно больше слушать (55% времени), чем говорить. Убедить клиента в выгодности предлагаемой услуги можно за счет мастерски заданных правильных вопросов. Правильные вопросы:

1. позволяют настроиться на клиента и его мышление, чтобы возник осмысленный диалог и установилось взаимопонимание;
2. помогают оценить клиента и определить его нужды, мотивы сотрудничества, «горячие точки»;
3. дают клиенту большее ощущение участия в процессе. Они вовлекают его в диалог и помогают четко сформулировать проблемы, не вынуждая защищаться от предложений менеджера;
4. помогают менеджеру управлять ситуацией и двигаться к заключению сделки путем предоставления клиенту возможности убедиться в выгоде предлагаемых услуг и понять их важность для его бизнеса.

Клиент должен сам убедиться, что услуга, предлагаемая менеджером, будет ему выгодна. Только тогда он согласится на предложение менеджера.

Рекомендуется начать презентацию с открытых вопросов, чтобы получить информацию и данные о каких-то особенных фактах.

Не стоит начинать с вопросов, на которые можно односложно ответить «да» или «нет». Начать нужно с направляющих вопросов «Услугами каких банков Вы пользуетесь?», «Сколько времени у Вас уходит на поездку в банк и совершение банковских операций?» и т.п.

Затем использовать закрытые вопросы для того, чтобы получить общее впечатление о настроении клиента; задать оценочный вопрос: «Вы полностью удовлетворены обслуживанием в банках и условиями (тарифами)?». Этот вопрос позволит обнаружить вероятную неудовлетворенность и мотивы обслуживания в банках-конкурентах.

В среднем презентация должна длиться 15-20 минут. Общение предполагает умение четко говорить. Когда между менеджером и клиентом, получающим четкую информацию, нет взаимопонимания, переданное сообщение просто остается непонятным. Ответственность в этом процессе лежит на менеджера. Нужно постоянно убеждаться в том, что вас не только слушают, но и понимают.

#### Этап четвертый – преодоление возражений

Менеджеру требуется определить, действительно ли это возражение или это тактика клиента, для того чтобы вынудить пойти на уступку в одностороннем порядке. Это действительно возражение или признак того, что у клиента не хватает фактов и ему нужно дать больше информации? Является ли это чем-то что удерживает клиента от принятия решения, или это уже определенное намерение клиента от принятия решения, или это уже определенное намерение клиента сказать «нет» предлагаемому продукту, банку или именно менеджеру?

Возражения бывают двух видов, принципиально отличающихся друг от друга, - содержательные (основанные на фактах), и выражающие отношение.

Реальное, значимое возражение основано на содержании. Именно с его помощью клиент интерпретирует имеющиеся факты. Важно знать, что факты, имеющиеся у клиента, могут быть неверными, несущественными или опирающимися на слухи и домыслы. Но возражение все равно будет значимым, если клиент верит, что это представляет реальную проблему.

Другой тип возражения – инстинктивный, основанный на отношении. Причина, лежащая в основе таких возражений, - эмоциональная, основанная на чувствах, а не логическая. Например, клиент может не доверять менеджеру, потому что тот слишком молод, или слишком стар, или у менеджера длинные волосы, или слишком короткая юбка и по многим другим причинам. Учитывая различие значимых и интуитивных возражений, их необходимо классифицировать до того, как на них отвечать.

**Этап пятый – завершение продажи банковских услуг**

Процесс завершения переговоров – это процесс создания соглашения, при котором менеджер помогает клиенту принять решение, приносящее им обоим выгоду.

Определение момента завершения продажи требует от менеджера определенных навыков и знаний. Менеджер должен слушать и внимательно следить за тем, что визуально или словесно сообщает ему клиент. В 80 случаях из 100 за презентацией следует завершение сделки.

**Этап шестой – послепродажная опека**

В рамках осуществления обслуживания клиента после завершения продажи нет ничего важнее, чем умение разобраться с претензиями, поступающими от клиентов. Надо помнить, что продать больше услуг можно при повторной продаже довольным клиентам, чем во время первичной продажи.

# Заключение

Итак, маркетинг становится одной из важнейших концепций управления банком. Он применяется для повышения эффективности системы управления, позволяет составлять долгосрочные и краткосрочные программы развития, разрабатывать банковские продукты, быстрее реагировать на изменения, происходящие на рынке банковских услуг, создает преимущества в конкурентной борьбе. Последовательная реализация маркетинга обеспечивает устойчивый спрос на банковские услуги не только за счет удовлетворения уже существующих потребностей клиентов, но и за счет применения различных средств стимулирования продаж, выбора наиболее эффективных стратегий продвижения на рынок банковских услуг.

Изучение этапов эволюции банковского маркетинга свидетельствует, что на смену вертикально-интегрированным маркетинговым системам приходят новые гибкие организационные образования, при которых внимание банков концентрируется на организации продаж банковских продуктов и услуг, на развитии отношений между банками и клиентами. При этом маркетинг представляет собой двусторонний процесс, направляющий в распоряжение банка информацию о желаниях клиентов с там, чтобы банк мог разработать и предложить им необходимые услуги. Появление новых маркетинговых технологий позволяет, с одной стороны, более детально изучать потребности и предпочтения клиентов, с другой, - разрабатывать более изощренные методы воздействия на них.

# Список используемой литературы:

1. Куршакова Н.Б. Банковский маркетинг – 2003г.
2. Гордон Я. Маркетинг партнерских отношений – 2001г
3. Куршакова Н.Б. Маркетинг отношений: формирование спроса на банковские услуги – 2001г.
4. Егоров Е.В., Романов А.В., Романова В.А. Маркетинг банковских услуг – 2002г.
5. Рысев Н.Ю. Активные продажи. Как найти подход к клиенту. – 2002г.
6. Терещенко В.М. Маркетинг: новые технологии в России. – 2001г.

# Приложение

## **Таблица 1. Характеристика уровней отношений**

|  |  |
| --- | --- |
| **Уровень отношений** | Характеристика |
| Базисный | Типовые несложные банковские услуги, не требующие индивидуального подхода при обслуживании |
| Реагирующий | Ответы сотрудников банка на вопросы, поступающие от клиентов при использовании той или иной услуги |
| Ответственный | После оказания услуги клиентам выясняется, есть ли у них замечания, пожелания или жалобы. Эта информация используется для совершенствования банковских продуктов |
| Активный | Периодическое информирование клиентов о новых банковских продуктах или о совершенствовании имеющихся, формирование спроса на них |
| Партнерский | Банк постоянно работает с клиентами и потенциальными клиентами в поисках способов предложения клиентам более высокой ценности при оказании услуг |

## Таблица 2. Структура разработки и внедрения нового банковского продукта

р

3. Разработка нового продукта и пробная продажа

4.Подготовка рынка и массовый выход нового банковского продукта на рынок

Разработка и проведение рекламной кампании, кампании по стимулированию сбыта. Внедрение продукта на рынке. Личная продажа. Оценка и сопровождение.

Разработка продукта. Пробный маркетинг. Пробная продажа продукта лояльным клиентам.

Анализ возможностей банка для разработки. Разработка стратегии маркетинга. Расчет экономической эффективности.

Выявление идеи о новых продуктах, ориентированных на клиенте банка. Ранжирование и отбор по критериям. Разработка замысла создания и развития продукта.

2. Расчет экономической эффективности разработки и внедрения на рынок нового банковского продукта

1. Поиск идеи и разработка замысла нового банковского продукта

## Таблица 3. Схема представления банковского продукта с использованием схемы ОПЦ

Определение проблемы бизнеса клиента и способа решения этой проблемы за счет услуг банка

Проработка метода продаж с помощью схемы ОПЦ. Определение ценностей, представляющих несомненный интерес для клиента в сложившейся ситуации

Завершение продажи

Принятие решения клиентом

Обсуждение условий сделки

Проведение презентации

Визит к клиенту

Договоренность о встрече

Предварительная подготовка к встрече с клиентом, включающая подготовку к презентации

Возможные возражения со стороны клиента

Доказательство выгод, преимуществ услуги для решения проблемы

Обмен мнениями о полезности услуги для бизнеса клиента

Снятие возражений

Убеждение (Ценности – Преимущества – Особенности или наоборот)

Установление контакта, привлечение внимания к себе как к личности

Отбор рекламных материалов, необходимых для встречи (договора, прейскуранты)

Преодоление возражений

Подготовка коммерческого предложения о выгодности услуги