

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет

УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

Навчальний посібник

За загальною редакцією Т. А. Васильєвої, Я. М. Кривич

Рекомендовано вченою радою Сумського державного університету



Суми
Сумський державний університет
2016

УДК 336.71:339.138(075.8)
ББК 65.262.101-32я73
У67

Авторський колектив:

Т. А. Васильєва, доктор економічних наук;
Я. М. Кривич, кандидат економічних наук;
С. В. Леонов, доктор економічних наук;
Д. А. Лукін, кандидат економічних наук;
Т. В. Мазило, кандидат економічних наук;
Ю. М. Петрушенко, кандидат економічних наук;
О. Б. Афанасьєва, кандидат економічних наук;
А. В. Буряк, кандидат економічних наук;
С. Д. Богма, кандидат економічних наук;
А. С. Ласукова, кандидат економічних наук

Рецензенти:

І. І. Д'яконова – доктор економічних наук, професор, декан факультету банківських технологій Української академії банківської справи (м. Суми);
Ж. М. Довгань – доктор економічних наук, професор, професор кафедри банківського менеджменту та обліку Тернопільського національного економічного університету (м. Тернопіль);
О. М. Колодізєв – доктор економічних наук, професор, академік Академії економічних наук України, завідувач кафедри банківської справи Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця (м. Харків)

*Рекомендовано до видання вченою радою
Сумського державного університету як навчальний посібник
(протокол № 6 від 10 березня 2016 року)*

Управління продажем банківських послуг : навч. посіб. / Т. А. Васильєва,
У67 Я. М. Кривич, С. В. Леонов та ін. ; за заг. ред. Т. А. Васильєвої, Я. М. Кривич. – Суми :
Сумський державний університет, 2016. – 227 с.
ISBN 978-966-657-621-0

Навчальний посібник складається із чотирьох частин. У першій частині «Управління продажем банківських послуг: сутність та організація» викладено ключові особливості організації ефективного продажу у банківській сфері, принципи ефективної комунікації в банках та психологічні аспекти спілкування з клієнтами банку. У другій частині «Маркетингові комунікації в банках» зосереджено увагу на теорії брендобудування у банківській сфері, а також на особливостях реклами та публік рилейшнз у банках. Третя частина «Канали продажу банківських послуг» базується на розкритті особливостей комунікацій у фізичних каналах продажу та через call-центри банків. У четвертій частині «Пошук нових та утримання існуючих клієнтів банку» наведено особливості залучення та обслуговування клієнтів, а також окрему увагу відведено післяпродажному обслуговуванню клієнта банку.

Навчальний посібник призначений для студентів і викладачів вищих навчальних закладів, менеджерів, спеціалістів із продажу виробничих підприємств, комерційних фірм, банків.

УДК 336.71:339.138(075.8)
ББК 65.262.101-32я73

ISBN 978-966-657-621-0

© Васильєва Т. А., Кривич Я. М., Леонов С. В. та ін., 2016
© Сумський державний університет, 2016

ЗМІСТ

	С.
ВСТУП	5
ЧАСТИНА 1. УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ: СУТНІСТЬ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ.....	6
Розділ 1. Ефективний продаж.....	6
1.1. Сутність процесу продажів.....	6
1.2. Особливості організації процесу продажів у банківській сфері.....	6
1.3. Етапи процесу продажу.....	7
1.4. Типи продавців.....	13
1.5. Професійні якості успішного менеджера з продажу.....	14
Розділ 2. Принципи ефективної комунікації в банках.....	16
2.1. Комунікативні бар'єри та помилки у діловому спілкуванні.....	16
2.2. Вербальні засоби комунікації.....	19
2.2.1. Уміння говорити з клієнтом.....	19
2.2.2. Основні типи слухання. Техніка активного слухання.....	20
2.2.3. Правила ділового листування з клієнтами банку.....	22
2.2.3.1 Структура ділового листа.....	23
2.2.3.2 Культура онлайн-спілкування: діловий етикет щодо користування поштою.....	24
2.3. Невербальні засоби комунікації.....	27
2.3.1. Міміка та жести в комунікаціях.....	27
2.3.2. Простір як невербальний засіб комунікації.....	31
2.3.3. Зовнішній вигляд банківського працівника та його вплив на хід спілкування з клієнтом.....	31
2.4. Особливості ефективної презентації банківських продуктів.....	36
Розділ 3. Психологічні аспекти спілкування з клієнтами банку	40
3.1. Темперамент особистості та його вплив на поведінку	40
3.2. Психогометричні характеристики клієнтів	45
3.3. Система ВАК (візуали, аудіали й кінестики)	54
3.4. Типологія клієнтів згідно з теорією поколінь (X, Y, Z)	58
Розділ 4. Технологія проведення ділових бесід і переговорів із клієнтами банку	61
4.1. Поняття ділової бесіди та ділових переговорів	61
4.2. Типи переговорних стратегій	65
4.3. Тактичні прийоми переговорного процесу	70
4.4. Установлення контакту з клієнтом.	75
4.5. Передача інформації й ефективна аргументація	81
4.6. Робота із запереченнями клієнтів	83
4.7. Техніка грамотного вибачення або відмови клієнтові	86
ЧАСТИНА 2. МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ В БАНКАХ	92
Розділ 5. Теорія брендобудування в банківській сфері	92
5.1. Створення і просування банківського корпоративного бренда та репутації.	92
5.1.1. Поняття «фірмовий стиль», «бренд» та «брендинг»: відмінні риси та складові	92

	5.1.2. Репозиціонування, рестайлінг та ребрендинг: поняття та особливості здійснення	94
	5.2. Особливості побудови банківського логотипа	97
	5.2.1. Логотип як візуальний символ банку	97
	5.2.2. Наймінг у банківській сфері	99
	5.2.3. Побудова слоганів як метод компактної комунікації банку	108
Розділ 6.	Реклама та паблік рилейшнз у банках	111
	6.1. Сучасні цілі, види, проблеми та ефективність реклами в банківській сфері	111
	6.2. Теоретичні основи паблік рилейшнз (PR)	122
	6.3. Сучасні реалії лобіювання в українських банках	126
	6.4. Меценатство, спонсорство та добродійність як інструменти банківських маркетингових комунікацій	132
	6.5. Програми лояльності сучасних банків як інструмент маркетингових комунікацій	135
ЧАСТИНА 3.	КАНАЛИ ПРОДАЖУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ	141
Розділ 7.	Фізичні канали продажу банківських послуг: відмінності комунікацій та ефективні управлінські рішення	141
	7.1. Відділення банків та інші точки продажу	141
	7.2. Автоматизовані точки продажу (банкоматні мережі, мережі I-box, IVR (Interactive Voice Response Systems))	151
Розділ 8.	Роль сучасних контакт-центрів та Call-центрів у банках	162
	8.1. Особливості організації роботи сучасних call-центрів банків	162
	8.2. Робота с рекламаціями	167
	8.3. Техніка телефонного продажу	168
	8.3.1. Особливості телефонної комунікації	168
	8.3.2. Етапи телефонних продажів	170
ЧАСТИНА 4.	ПОШУК НОВИХ ТА УТРИМАННЯ ІСНУЮЧИХ КЛІЄНТІВ БАНКУ	172
Розділ 9.	Особливості залучення та обслуговування клієнтів	172
	9.1. Технологія залучення клієнтів	172
	9.2. Обслуговування персональними менеджерами, як канал маркетингових комунікацій у банку	180
Розділ 10.	Післяпродажне обслуговування клієнта банку	187
	10.1. Контроль надання банківської послуги приватному клієнту на всіх етапах.	187
	10.2. Побудова ефективної системи зворотного зв'язку з приватними клієнтами.	191
	10.3. Післяпродажний супровід приватного клієнта, аналіз можливого продажу додаткових банківських продуктів самому клієнту, членам його сім'ї, оточенню, колегам по роботі.	196
	Практикум	202
	Список використаної літератури	217
	Список рекомендованої літератури	225
	Список рекомендованого відео до перегляду	226

ВСТУП

Усе наше свідоме життя ми щось продаємо. Влаштувуючись на роботу, ми продаємо свою кваліфікацію, навички й досвід роботи. Так само, спілкуючись із клієнтами банку, ми продаємо їм банківські послуги. Саме продаж одночасно є як найбільш високооплачуваною важкою роботою, так і найбільш низькооплачуваною легкою роботою. При цьому вибір залежить виключно від менеджера з продажу, оскільки кар'єра у сфері продажу повністю залежить від особи, яка ним займається.

Цей навчальний посібник написаний про те, як повинен мислити сьогодні менеджер із продажу у фінансовій установі. Непогана репутація банку, гарне приміщення, широка продуктова лінійка, правильна цінова політика – все це необхідне для нормального функціонування банку, але цього недостатньо для побудови успішного процесу продажу. Особливо важливим в процесі продажу є живе спілкування з клієнтом – участь у його житті та проблемах, уміння співпереживати, виявляти та задовольняти його потреби. Акцентуємо також увагу на тому, що одним з основних стратегічних завдань банків нині стає орієнтація на встановлення та збереження тривалих взаємовигідних партнерських відносин із клієнтами. Саме тому, процес продажу на завершується на стадії заключення угоди купівлі-продажу, оскільки банки, як і будь-які інші торгові підприємства, мають здійснювати після продажне обслуговування клієнтів, але з урахуванням специфіки банківської діяльності.

Усе вищезазначене приводить до необхідності вивчення особливостей управління продажем банківських послуг.

Зміст навчального посібника, його стиль та мова викладу відображають специфіку корпоративних бізнес-тренінгів із технологій продажу. Близько сотні ілюстрацій допоможуть запам'ятати, систематизувати та сфокусувати увагу на найбільш важливих моментах. Посібник насичений численними прикладами, що підвищують ступінь сприйняття та засвоєння викладеного матеріалу. Крім того, він містить практикум, у якому наведено різні варіанти розминок та рольових ігор, використання яких дозволить не лише зацікавити, а й активізувати студентів.

Навчальний посібник буде корисним і цікавим як студентам спеціальностей «Банківська справа», «Маркетинг», «Фінанси та кредит», так і будь-кому, хто працює або прагне побудувати кар'єру у сфері продажів.

Авторський колектив: Т. А. Васильєва, д-р екон. наук, проф., – підрозділи 3.4, 8.3; С. В. Леонов, д-р екон. наук, проф., – підрозділ 10.3; Д. А. Лукін, канд. екон. наук, доц., – розділи 7, 9, підрозділи 5.2.2, 5.2.3, 6.2, 10.1; Т. В. Мазило, канд. екон. наук, доц., – підрозділи 3.1–3.3, 4.1, 4.3–4.4; Ю.М. Петрушенко, **канд.** екон. наук, доц., – підрозділ 4.2; О.Б. Афанасьєва, канд. екон. наук, – підрозділи 4.5–4.7; А. В. Буряк, канд. екон. наук – підрозділи 8.1–8.2; С. Д. Богма, канд. екон. наук, – підрозділи 10.2, 10.4; Я. М. Кривич, канд. екон. наук – вступ, розділи 1–2, підрозділи 5.1, 5.2.1, 6.4, практикум; А.С. Ласукова, канд. екон. наук, – підрозділи 6.1, 6.3, 6.4, 6.5.

ЧАСТИНА 1

УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ: СУТНІСТЬ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ

РОЗДІЛ 1. ЕФЕКТИВНИЙ ПРОДАЖ

«Ви зумієте одержати в житті все, що захочете, якщо лише допоможете достатній кількості інших людей отримати те, чого хочуть вони».
Зіг Зігла, фахівець у галузі мережевого маркетингу і продажів

1.1. Сутність процесу продажів

Продажі – бізнес-поняття, що описує практично будь-яку комерційну діяльність, бізнес взагалі. Фактично це обмін товару (послуги) на гроші, що підтверджується договором чи чеком продажу.

Виділяють два види продажів: активні та пасивні.

Процес пасивних продажів, як правило, не контролюється менеджером із продажу. Клієнт сам вирішує, що хоче придбати, доносить цю інформацію до менеджера, який, у свою чергу, відповідає на запит. Тобто в даному випадку продавець виконує функцію координатора.

При активних продажах ініціатива виходить не від клієнта, а від менеджера з продажу. Відповідно у цьому разі результат більшою мірою залежить від фаховості менеджера. Результатом активного продажу є підвищення задоволеності клієнта від відвідування вашого закладу.

1.2. Особливості організації процесу продажів у банківській сфері

«Гроші у всіх банків однакові.

Однак продавати гроші дорожче, ніж інші, – мистецтво».

Антон Гірічев, экс-віце-президент, директор розвитку мережі дистрибуції споживчого кредитування «Альфа-Банк»

Практично всі фахівці у сфері продажу наголошують на тому, що порівнянню з товарами послуги продавати набагато складніше. Як правило, причиною цього вони називають основну відмінність послуг від товарів – їх «нематеріальність». Саме «невідчутність» послуги й ускладнює процес її продажу.

Щодо специфіки продажу банківських послуг, то техніка їх продажу в цілому не відрізняється від продажу будь-чого іншого, за винятком специфіки самих банківських послуг (рис. 1.1).

Особливість організації процесу продажів у банківській сфері полягає в тому, що менеджер із продажу банківських продуктів повинен допомогти клієнту розібратися в пропонованих фінансових інструментах, наприклад пояснити

механізм нарахування відсотків за вкладом, навчити коректно обирати способи інвестування та надавати всіляку консультативну підтримку.

Специфіка продажу банківських послуг:

- абстрактність (невідчутність і складність для сприйняття);
- невіддільність послуги від джерела;
- непостійність якості (неоднаковість) послуг;
- неможливість збереження банківських послуг;
- договірний характер банківського обслуговування;
- зв'язок банківського обслуговування з грошима;
- протяжність обслуговування у часі;
- складність до сприйняття, враховуючи низький рівень фінансової обізнаності населення;
- негативне ставлення клієнтів до банків (низький рівень довіри до банківської системи в цілому);
- надвисокий рівень конкуренції на фоні подібності усіх банківських продуктів;
- вторинність задоволення потреб банківськими послугами.

Рисунок 1.1 – Специфіка продажу банківських послуг

Для того щоб красиво та легко продавати банківські послуги, необхідно:

- 1) уміти візуалізувати банківські послуги;
- 2) бути готовим пояснювати клієнтам, на перший погляд, очевидні для вас речі;
- 3) створити довірчі відносини з клієнтами, спочатку встановити контакт і лише потім продавати;
- 4) докласти максимум зусиль, щоб відрізнитися від конкурентів.

1.3. Етапи процесу продажу



Продаж – це танець. У кожному танці наявні як імпровізація, так і базові па, не знаючи яких, Ви спіткнетесь на першому ж кроці! Етапи продажів – це базові па, які стануть основою Вашого «танцю»!

Ріна Вайсман, тренер-практик, коуч

Як правило, будь-який процес продажу складається з певних етапів. Незалежно від того, що ми хочемо продати, певний товар чи, наприклад, домовитися про підвищення заробітної плати на роботі. У будь-якому випадку схема продажу однакова. Змінюються лише деталі.

Отже, з яких етапів складається процес продажу? У різних «школах продажів» виділяють від 5 до 16 етапів. Втім, ключовими з них є сім етапів,

які візуально можна подати у вигляді «будинку продажів» (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Будинок «продажів»

Пошук клієнтів. Будь-який успішний менеджер із продажу, зокрема банківських продуктів, повинен постійно оновлювати базу даних своїх клієнтів. Тож виникає цілком закономірне запитання, де їх шукати (рис.1.3).

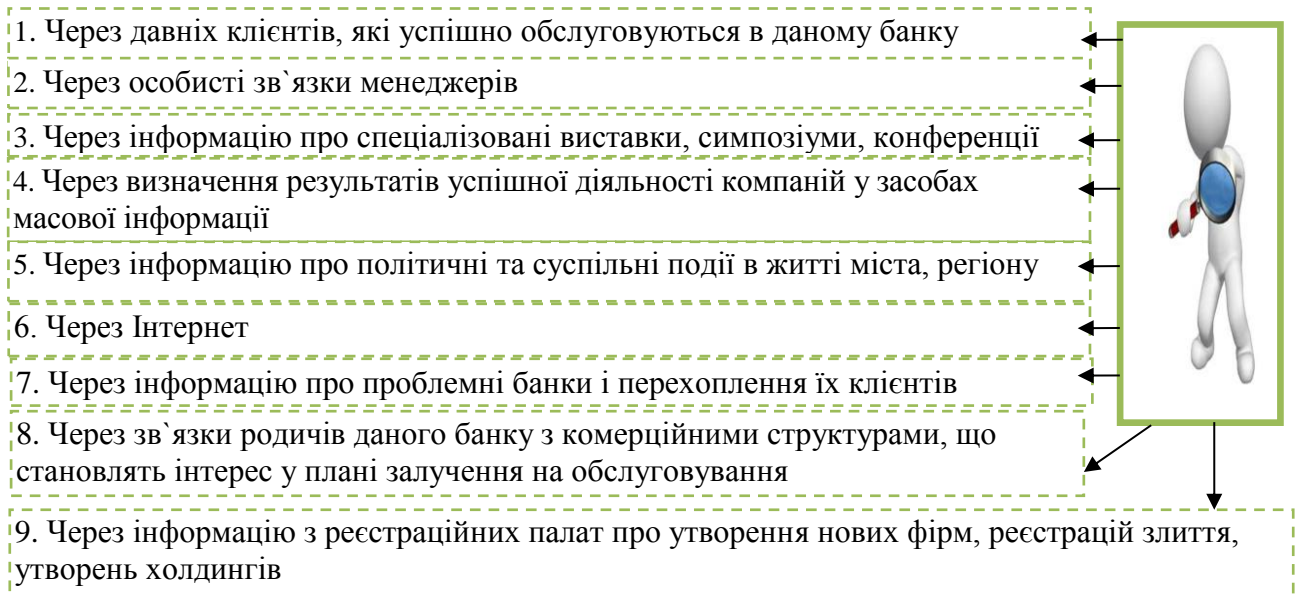


Рисунок 1.3 – Шляхи залучення нових клієнтів до банку

Встановлення контакту з клієнтом. Мистецтво особистого продажу повністю залежить від уміння менеджера з продажу встановити зв'язок із клієнтом. А оскільки зв'язок, подібно вулиці, має двобічний рух, продаж – двосторонній тунель, який успішно подолає той, хто вміє не лише говорити, а й слухати.

Що необхідно знати для ефективного освоєння навички встановлення контакту:

- 1) фактори, що впливають на формування першого враження;
- 2) техніки ведення «малої розмови»(Small talk);
- 3) методи введення технології переговорів;
- 4) діловий етикет (як правильно сісти, куди поставити сумку, коли дістати матеріали тощо).

20 % ваших клієнтів роблять ВАМ 80 % обороту, інші 80 % ваших клієнтів роблять ВАМ 20 % обороту. І це не все. Ці 80 % клієнтів забирають 80 % вашого часу

Якщо прийняти всі фактори, що впливають на формування першого враження, за 100 %, то воно залежить :

- на 55 % від візуальних відчуттів (від мови жестів, міміки, зовнішнього вигляду співрозмовника);
- на 38 % – від звучання голосу;
- на 7 % – від вербального компонента (рис. 1.4).

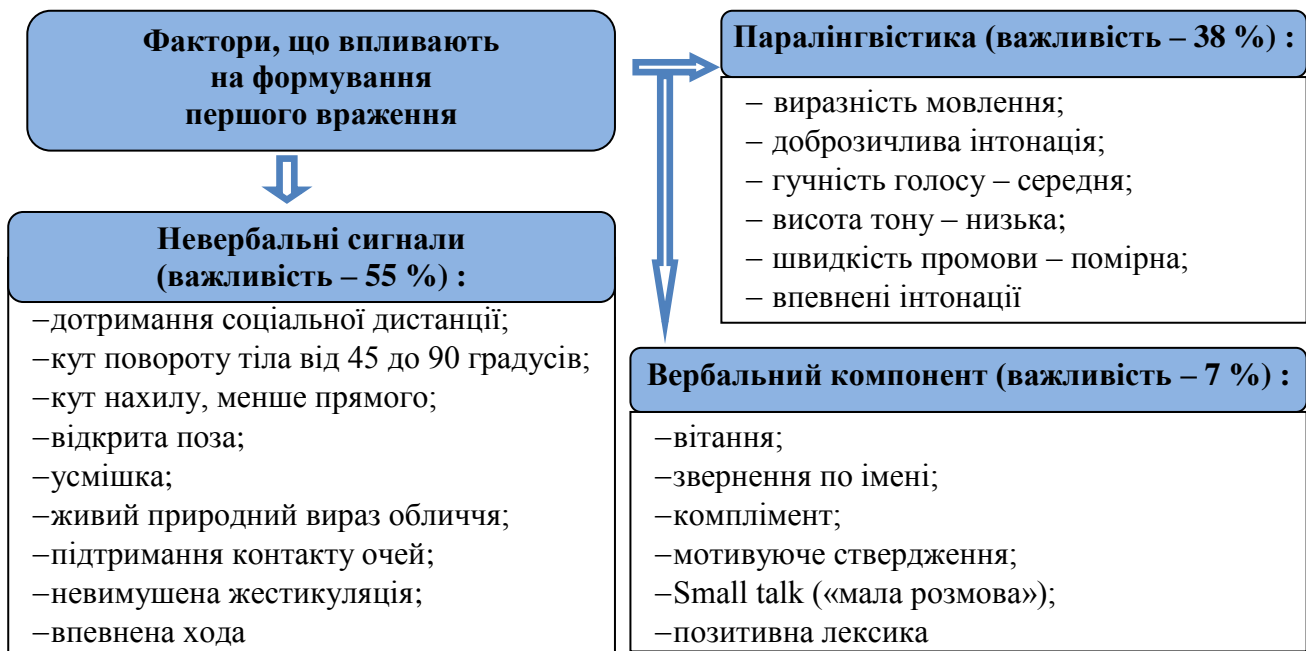


Рисунок 1.4 – Фактори впливу на формування першого враження

Техніки ведення «малої розмови» (Small talk). Щодо вміння вести вступну світську бесіду, це та техніка, яка дозволяє сформувавши потрібний ґрунт для подальшого конструктивного діалогу. Не поспішайте переходити до суті питання, але й не затягуйте «малої розмови», тут потрібно відчувати її доречність і приготувати перед зустріччю декілька варіантів на випадок, якщо не знайдете місця імпровізації. «Мала розмова» – це розмова про дрібниці.



Притча: одного разу повз одного селища їхав правитель, і на паркані довкола селянського будинку він побачив сім намальованих мішеней, в центрі кожної з яких стирчала стріла. Вгледівши таку влучність правитель розпорядився покликати до нього власника цього будинку та побажав його розпитати. На питання про те, як йому вдалося так влучно вистрілити і сім раз попасти в саму десятку, селянин відповів : «Ви знаєте, правителю, все дуже просто, спочатку я випускав стріли, а потім малював мішені».

Мораль: підготуйте кілька варіантів універсальних і дійсно цікавих історій, які підходять до типових ситуацій початку розмови з клієнтом, і використовуйте їх, а якщо у Вас є настрій для вдалої імпровізації, то імпровізуйте.

Теми, які найчастіше не стосуються до прямого предмета переговорів і використовуються в Смолток та які ні в якому разі не можна використовувати подані на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 – Техніка ведення Small talk

Small talk дозволяє:

- ✓ зняти початкове напруження;
- ✓ посилити контакт;
- ✓ створити сприятливу атмосферу;
- ✓ зібрати деяку інформацію про клієнта (його звички, манери тощо).

Вступні фрази для Small talk:

- Ви знаєте їхав до Вас згадав одну історію / зустрів ... / побачив ... і згадав (коротка захоплююча розповідь або щирий інтерес до думки);
- Іване Івановичу, а Ви чули що ... (інформування про важливу для клієнта подію);
- Іване Івановичу, пам'ятається, під час минулої зустрічі Ви (говорили, що / цікавилися + цитування слів клієнта з подальшим уточненням, як склалося, або надання інформації);
- Іване Івановичу, бачив / читав / чув на вашому сайті / публікацію що Ви / компанія ... (позитивна констатація + питальна пауза для реакції).

Виявлення потреб. Один із найвисокооплачуваніших торгових агентів США – Френк Беттджер – зазначав: «найголовніший секрет мистецтва торгувати – дізнатися, що потрібно іншій людині, і допомогти їй це отримати». То ж шлях до продажу пролягає через уважне дослідження потреб клієнта. При цьому необхідно враховувати надзвичайно важливу, з точки зору маркетингу, обставину: люди купують користь, а не властивості продукту. Тому основою особистого продажу повинен бути не продукт і його характеристики, а вигода для клієнта.

Банківські послуги можуть задовольнити такі потреби клієнтів:

- ✓ дохід та примноження;
- ✓ економію та збереження;
- ✓ безпеку й надійність;
- ✓ зручність використання та управління.



Приклад. Під час прийняття рішення про оформлення кредиту клієнт цікавиться відсотковою ставкою. Відповідно його ключова потреба – **ЕКОНОМІЯ!** Більше того, за фактом клієнта цікавить не лише відсоткова ставка, його цікавить будь-яка економія за кредитом, а відсоткова ставка – це те, що він знає, тому й питає. У цій ситуації Вам потрібно не просто відповісти на запитання про ставку, а й в обов'язковому порядку порадити клієнту, як він це може заощадити, обслуговуючись у Вашому банку (відсутність комісій, можливість дострокового погашення з перерахунком усіх відсотків, безкоштовні додаткові послуги і т.д.).

Три категорії працівників фронт-лінії в банку:



1-ша категорія (10 %) – легко й просто та, найголовніше, повністю виявляють потреби клієнтів;

2-га категорія (60 %) – це більшість менеджерів, які виявляють потреби клієнтів, але роблять це не зовсім коректно, не повністю;

3-тя категорія (30 %) – менеджери, які випускають цей етап.

Принципи роботи на етапі виявлення потреб і прийоми, що сприяють підвищенню ефективності роботи менеджера:

1. Принцип 20 % на 80 %: 20 % часу повинні говорити Ви, і 80 % – клієнт.
2. Виявляйте ініціативу. Ви повинні керувати розмовою, спрямовувати клієнта в потрібне русло.
3. Кожне питання повинне давати Вам потрібну інформацію.
4. Використовуйте різні типи питань: відкриті, альтернативні, закриті.
5. Використовуйте прийоми активного слухання.
6. Перш ніж переходити до презентації, обов'язково резюмуюте одержану інформацію.

Презентація. Вищий пілотаж на даному етапі – це, мабуть, використання секрету успіху легендарного промисловця Генрі Форда: «уміння зрозуміти точку зору іншої людини та дивитися на речі з її і зі своєї точок зору».

На цьому етапі менеджеру з продажу вкрай важливо користуватися такими прийомами:

- ✓ аргументацією різної «ударної» сили, виходячи з потреб клієнта (клієнта цікавить питання економії коштів, не варто акцентувати увагу на можливості примноження коштів);
- ✓ тлумаченням властивостей банківської послуги як вигод для клієнта (з цією картою Ви зможете знімати кошти у банкоматі будь-якого банку абсолютно безкоштовно);

✓ бесідою мовою клієнта (менеджер із продажу може різнобічно демонструвати свою компетентність, використовуючи професійну лексику, але при цьому йому не завадило б пам'ятати застереження маркетолога Марселя Шапотена про те, що «клієнта переконує не те, що ми говоримо, а те, що він розуміє»).

Робота із запереченнями. Заперечення й питання клієнта повинні не лякати, а надихати менеджера з продажу, адже саме вони – показник справжньої зацікавленості. Не дарма відомий бізнес-консультант Том Хопкінс порівнював заперечення зі «сходінками на сходах, що ведуть до вдалого завершення угоди».

Основне завдання менеджера з продажу на цьому етапі – зрозуміти зміст заперечення, щоб знайти гідний контраргумент або, за ситуацією, – альтернативний банківський продукт. Для цього, перш за все, важливо вислухати клієнта до кінця, не сперечаючись і не перебиваючи його.

Закриття продажу – угода. Це кульмінація, стресовий момент як для клієнта, так і для менеджера з продажу. Оскільки перший боїться допустити помилку, другий – одержати відмову. Втім, менеджеру з продажу варто пам'ятати авторитетну думку Б. Трейсі про те, що клієнти люблять, коли в момент сумніву їх підштовхують до дії, адже людині все ж властиве прагнення перекладати відповідальність на чужі плечі.

Таким чином, для того щоб грамотно та ефективно організувати процес продажу, вам просто необхідно знати та вміти все, про що йшла мова вище.

1.4. Типи продавців

Продавець – це неодмінно людина з активною життєвою позицією, яка не пасує перед труднощами та вміє боротися й досягати своєї мети.

Ефективний продавець – завжди артист. Тому незалежно від того, яку роль Ви обираєте для себе, успіх завжди залежатиме від наявності гарного емоційного контакту з клієнтом та максимального задоволення його потреб.

Основні типи продавців та їх загальна характеристика наведені на рис. 1.6.






ЕКСПЕРТ	МОТИВОВАНИЙ	АЛЬТРУІСТ
 <ul style="list-style-type: none"> – обізнаний, готовий відповісти на всі запитання; – цікавиться зворотним зв'язком та розвитком взаємовідносин; – з легкістю впорається з «важким» клієнтом. 	 <ul style="list-style-type: none"> – самовпевнений, керується інстинктами; – постійно говорить; – «не чує» клієнта; – наполегливий, підштовхує клієнта до прийняття рішення. 	 <ul style="list-style-type: none"> – чесний та порядний; – інтереси клієнта для нього вищі за власні; – наголосить на недоліках, зазначить особливості, розповість про наслідки.
АМЕБА		НОВАЧОК
 <ul style="list-style-type: none"> – безбарвний, блякий, флегматичний, повільно реагуючий; – відсутність віри в себе і свій професіоналізм; – максимум, на що здатен, – перелічити наявні послуги, тому клієнт повинен робити вибір самостійно. 		 <ul style="list-style-type: none"> – погано обізнаний у продуктивній лінійці банку; – невпевнений, іноді навіть розгублений; – часто сумнівається.

Рисунок 1.6 – Типи продавців

1.5. Професійні якості успішного менеджера з продажу

«Ти станеш у цьому житті ситим, як тільки відкинеш усе те, що змушує тебе хотіти бути першим».

Вуді Аллен, американський кінорежисер, продюсер, письменник

Для того щоб бути успішним у будь-якій сфері діяльності, необхідно мати певні навички та якості.

Основні навички менеджера з продажу – це та необхідна база, без якої займатися продажем немає сенсу. Можна виділити дві групи навичок, які визначають успішного менеджера: психологічні (особисті якості) та професійні.

Психологічні навички, які повинен мати успішний менеджер із продажу:

комунікабельність – особистісна якість, яка полягає у вмінні налагоджувати контакти, здатності до конструктивного спілкування з іншими людьми;



Посмішка, що виражає доброзичливість, є одним з атрибутів комунікабельної успішної людини.

наполегливість – вольова якість, яка характеризується здатністю домагатися поставленої мети всупереч труднощам і перешкодам. Досить часто, пропонуючи клієнту банківські послуги, менеджер із продажу одержує відмову. Секрет успіху успішних менеджерів з продажу полягає в тому, що вони не здаються після двох-трьох відмов, а наполегливо домагаються свого. Вони чудово розуміють, що кожна нова відмова наближає їх до чергової угоди;

стресостійкість – це загальна якість особистості, яка характеризується здатністю адекватно діяти у стресових ситуаціях. Справедливо кажуть: робота з людьми – найважча. Люди, як відомо, різні. Кожен окремо взятий клієнт приходить у відділення банку з різною метою: одні, недостатньо фінансово обізнані, потребують реальної консультації; інші – гадають, що обізнані в тисячу разів краще за менеджера та воліють таким чином самоствердитися; комусь необхідно зняти роздратування, яке накопичилося за день, і влаштувати скандал на порожньому місці. Менеджер – теж людина: у нього може боліти зуб (чи одразу два), він може втратити напередодні ввечері гаманець із зарплатою, закохатися, мати якісь сімейні негаразди. Та, незважаючи на свої проблеми, він зобов'язаний зберігати спокійний і доброзичливий настрій.

Серед професійних навичок можна виокремити такі:

професійна компетентність і знання продукту (послуги) – це базовий навик, який дає менеджеру з продажу і впевненість, і авторитетну позицію. Нам приємно обслуговуватися у експертів, які орієнтуються у продуктовій лінійці й з легкістю можуть підібрати саме той продукт (послугу), який найбільшою мірою задовольнить наші потреби. Довіритися професіоналові завжди легше,

знявши із себе тягар відповідальності, приймаючи рішення там, де не вистачає знань;

самоменеджмент – це особиста організованість і самодисципліна. Цінуйте та ефективно використовуйте як свій час, так і час клієнта, – не спізнуйтеся і не затягуйте розмову. Завжди доводьте справу до кінця, завершуйте операцію оплатою рахунка або підписанням угоди;

простота й доступність мови – це не менш важливий навик у спілкуванні із клієнтом. Необхідно вміти розмовляти мовою клієнта. Якщо Ваш співрозмовник використовує у мовленні багато професійних термінів, то й Ви повинні говорити такою мовою. Якщо ж клієнт висловлюється простою мовою, фахова термінологія та наявність чужих йому мовних конструкцій будуть протидіяти розмові;



**«Ускладнювати легко, спрощувати важко»
Закон Меєра**

уміння слухати – це навик, який допомагає встановити контакт та повернути до себе клієнта, зрозуміти його точку зору і за необхідності спрямувати її в потрібне русло. Не вмюючи слухати, а тараторячи без угаву, слабкі менеджери з продажу все роблять для того, щоб клієнт не зміг висловитися, розкритися, виговоритися і розповісти про свої потреби. Таким чином, не оволодівши цим навиком, ви не зможете виявити потреби клієнта і, як наслідок, задовольнити їх;

уміння ставити запитання – одне з базових умінь як для навчання, так і для професійної діяльності. Багато професій будуються на вмінні ставити правильні питання, тобто питання ефективні для збирання інформації. Лікарів, менеджерів, педагогів, юристів, психологів спеціально вчать правильно ставити питання. Питання, які людина ставить, коли їй не вистачає інформації, показують рівень розуміння проблеми. Існують різні типи запитань: відкриті, закриті, «хвостаті», альтернативні та ін. Досвідчені менеджери з продажу добре знають, в яких випадках, на яких етапах переговорів, які саме запитання є доречними;

уміння долати заперечення – не вмюючи реагувати належним чином на заперечення, що обов'язково виникнуть, домогтися успіху в продажах буде неможливо! Через невміння грамотно відреагувати на доречні та обґрунтовані доводи, зривається колосальна кількість угод, які, здавалося б, були вже практично укладені;

уміння відчувати емоції іншої людини – володіння цим навиком дозволить вам зрозуміти, яке саме рішення приймає або не може прийняти клієнт, що його хвилює і чого він потребує насправді. Пам'ятайте, що робота менеджера з продажу подібна до роботи психолога, адже ваше основне завдання – зробити клієнта щасливим. Просто на відміну від психолога клієнта щасливим роблять ваші послуги.

РОЗДІЛ 2

ПРИНЦИПИ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В БАНКАХ

2.1. Комунікативні бар'єри та помилки у діловому спілкуванні

Бар'єр спілкування – це внутрішня перешкода психологічної природи, що заважає людині успішно спілкуватися [90].

Уцілому всю сукупність бар'єрів можна умовно поділити на три групи (рис. 2.1):

- ✓ взаємодії – бар'єри, пов'язані із взаємодією з людиною під час спілкування і виникають через невдоволення поведінкою партнера зі спілкування;
- ✓ сприйняття та розуміння – бар'єри, пов'язані зі сприйняттям та пізнанням один одного, а також із установленням взаєморозуміння на цій основі;
- ✓ комунікативні – бар'єри в спілкуванні, пов'язані з обміном інформацією між співрозмовниками в ході спілкування.



Рисунок 2.1 – Різновиди бар'єрів спілкування

Кожна з перелічених груп бар'єрів може окремо або в сукупності бути перешкодою ефективного спілкування. Важливо уміти аналізувати спілкування з іншою людиною, знати, що допомагає, а що заважає встановленню взаєморозуміння.

Розглянемо більш детально зміст комунікативних бар'єрів (рис. 2.2).

Логічний бар'єр	Проявляється у невмінні виражати свої думки. Необхідно набратися терпіння й використати усе своє вміння слухати, ставити запитання, щоб одержати від партнера необхідну інформацію.
Фонетичний бар'єр	Проявляється у поганій техніці мови.
Бар'єр невміння слухати	Проявляється в тому, що партнер перебиває, починає говорити про своє або поринає у власні думки й зовсім не реагує на ваші слова. Компенсувати невміння партнера слухати можна лише своїм мистецтвом говорити.
Бар'єр модальностей	Кожнен із нас сприймає інформацію через п'ять органів чуття, втім, один із них є найбільш пріоритетним. Наприклад, люди з візуальною модальністю найкраще засвоюють побачену інформацію, а ось почуту — набагато гірше. Тому необхідно передавати інформацію у тій модальності, в якій її найлегше сприймати співрозмовнику.
Бар'єр характеру	Обумовлений типом темпераменту співрозмовника (сангвінік, холерик, флегматик, меланхолік). Люди з яскраво вираженими особливостями темпераменту можуть бути незручними співрозмовниками.

Рисунок 2.2 – Загальна характеристика комунікативних бар'єрів

Виділяють такі причини, які ускладнюють передавання інформації [26]:

- ✓ неточність висловлювання;
- ✓ недосконалість перекодування думок у слова;
- ✓ вживання професійних термінів;
- ✓ неправильне тлумачення намірів співрозмовника;
- ✓ надмірне використання іноземних слів;
- ✓ неповне інформування партнера;
- ✓ надмірно швидкий темп викладу інформації;
- ✓ наявність смислових розривів і стрибків думки;
- ✓ неповна концентрація уваги;
- ✓ невикористання різних каналів сприйняття;
- ✓ витіюватість думки;
- ✓ наявність логічних суперечностей;
- ✓ неадекватні інтонація, міміка й жести, що не збігаються зі словами.

Далі наведемо декілька порад стосовно того, як подолати труднощі у спілкуванні (рис. 2.3).

Стежте за своєю зовнішністю



Ваша зовнішність повинна викликати симпатію. Цьому сприяє акуратність, охайність і вміння носити ті речі, які вам дійсно пасують.

Намагайтеся зрозуміти точку зору співрозмовника

Одні й ті самі речі мають для нас зовсім різні значення, і так само по-різному ми їх розуміємо. Звідси й випливає більшість бар'єрів. Найправильніший спосіб вирішення таких проблем – спробувати зрозуміти точку зору співрозмовника, навіть якщо ви з нею не згодні.



Тренуйте емпатію і сенситивність



Це здатність співпереживати іншим людям і відчувати те, що з ними відбувається до найдрібніших змін у стані.

Поважайте співрозмовника

Навіть якщо він вас неймовірно дратує, спробуйте проявити фантазію і знайти те, що викличе у вас повагу до нього.



Стежте за своїми словами



Ваша мова повинна бути логічною, містити цікаву співрозмовнику інформацію та спиратися на щось спільне – наприклад, загальне розуміння змісту слів або якусь мінімальну загальну пам'ять.

Стежте за манерою спілкування

Манера спілкування повинна відповідати ситуації й людям. Ураховуйте особливості співрозмовника: його вік, стать, виховання, характер і погляди.



Рисунок 2.3 – Прийоми подолання труднощів у спілкуванні

2.2. Вербальні засоби комунікації

2.2.1. Уміння говорити з клієнтом

«Уміння спілкуватися з людьми – такий самий товар, що можна купити за гроші, як цукор чи каву. І я готовий платити за це вміння більше, ніж за будь-який інший товар у цьому світі».

Дж. Рокфеллер, американський підприємець,
перший доларовий мільярдер світу

Уміння спілкуватися є однією з найважливіших навичок, яку повинен мати менеджер, який працює в сфері продажу. Адже ще Дейл Карнегі у далекому 1936 р. писав, що успіх тієї чи іншої людини на 15 % залежить від її професійних навиків і на 85 % – від уміння спілкуватися.



Вміння говорити:

- ✓ вільне володіння мовою;
- ✓ точне формулювання своїх думок;
- ✓ виклад доступною мовою;
- ✓ плавність;
- ✓ розміреність;
- ✓ відсутність підвищеного тону голосу;
- ✓ орієнтація на реакцію співрозмовника.

Для того щоб співрозмовник зрозумів Вас правильно, необхідно:

- ✓ добре орієнтуватися в тематиці зустрічі;
- ✓ говорити зрозуміло, чітко, лаконічно;
- ✓ стежити за ходом розмови;
- ✓ говорити з клієнтом зрозумілою йому мовою;
- ✓ стежити за своєю мовою. Не вживати слів-паразитів, що засмічують її;
- ✓ намагатися бути уважним до співрозмовника;
- ✓ вміти привернути увагу до себе.

Прийоми початку ділової розмови:

- ✓ *метод зачіпки* – ви розповідаєте жарт, курйоз і відразу переходите до стислому викладу суті проблеми;
- ✓ *метод стимулювання гри уяви* – відразу ставите безліч запитань із багатьох проблем, які вважаєте за необхідне обговорити;
- ✓ *метод прямого підходу* – стисло викладаєте мету зустрічі та переходите до суті справи.

Наведемо поради щодо формування адекватного сприйняття:

- ✓ акцентуйте важливі слова і підпорядкуйте їм менш важливі;
- ✓ маніпулюйте голосом – його тон повинен то знижуватися, то підвищуватися. Раптове підвищення чи зниження тону голосу зразу ж виділяє слово чи речення на загальному фоні;
- ✓ змінюйте темп мови – це надає їй більшої виразності;
- ✓ робіть паузи до і після важливих слів, продумуйте конструкцію речень;
- ✓ говоріть спокійно, виважено, зі стриманими розумно дозованими почуттями.

2.2.2. Уміння слухати клієнта. Техніка активного слухання

«Людині необхідно 2 роки, щоб навчитися говорити, і 60 років, щоб навчитися слухати»

Л. Фейхтвангер, німецький письменник

«Уміння слухати – це найбільший комплімент, який ми можемо зробити тому, хто говорить».

Д. Карнегі, американський письменник, психолог



Вміння слухати означає дотримання форми поведінки співрозмовника, що демонструє уважне ставлення до мовця; передбачає оволодіння прийомами ефективного нереклексивного слухання – уміння уважно мовчати, не втручаючись у мову клієнта своїми зауваженнями.

Що нам заважає слухати? Причин може бути декілька:

- ✓ завантаження власними проблемами, відволікання сторонніми думками;
- ✓ поспішність суджень. Дослідження довели, що у 70 % випадків людина уважно слухає лише перші 2 хвилини, а далі робить висновки на основі почутого;
- ✓ стурбованість власною аргументацією, планування своєї наступної фрази;
- ✓ автоматичне вилучення у мові співрозмовника лише тих фраз і слів, що становлять прямий інтерес;
- ✓ критичність, негативність сприйняття та мислення іншої особи. Увага часто спрямована на помилки, недоліки мови й поведінки того, хто говорить, і значно менше – на щось нове, цінне, корисне.

Це цікаво!

Одного разу в приймальню Оксфордського університету зайшли бідно одягнені чоловік і жінка. І на запитання секретаря: «Що ви хотіли? – жінка відповіла: «Нам потрібно зустрітися з директором університету». Секретар оглянула їх скептичним поглядом і відповіла: «Директор зайнятий і навряд чи зможе вас прийняти. Приходьте пізніше». «Добре» – сказала жінка: Ми почекаємо стільки, скільки потрібно». Через 2 години все-таки директор зміг їх прийняти і, як тільки вони зайшли, одразу сказав: «Панове, у вас є одна лише хвилинка, я дуже зайнятий». Жінка подякувала йому за те, що він зміг їх прийняти і сказала: «Ви знаєте, наш улюблений син, вчився у вашому університеті, йому дуже подобалося тут навчатися. Але так склалася обставина, що рік тому він трагічно загинув. Ми дуже любили нашого сина і в пам'ять про нього хотіли поставити пам'ятник на території університету». Директор перебив її на півслові і сказав: «Панове, про що ви говорите? Це не кладовище, а університет. Ідіть, я дуже зайнятий ». «Ви, напевно, нас неправильно зрозуміли. Ми хотіли б за свої гроші побудувати корпус, подарувати його університету і назвати цей корпус ім'ям нашого сина». Директор знову перебив і сказав: «Панове, про що Ви думаєте? Одна тільки лабораторія коштує 7 мільйонів фунтів. Ідіть, я дуже зайнятий». Вони встали і тихо пішли до виходу. Біля самих дверей чоловік, який мовчав весь цей час, сказав жінці: «Слухай, якщо так

недорого коштує лабораторія, може є сенс нам побудувати свій університет?». Увечері того дня вони сіли на поїзд, який прямував до міста Стенфорд, де згодом і побудували свій Стенфордський університет.

Що трапилося у цій ситуації?

Директор університету не зміг або не захотів вислухати цих людей, втратив колосальні інвестиції в свій університет і нажив конкурента.

Дуже багато ми втрачаємо, не вмюючи вислухати людину.



Активне слухання – вид спілкування, під час якого Ви проявляєте пошану й увагу до співрозмовника, його слів та емоцій.

Набути навичок активного слухання досить складно, але якщо вам це вдасться, вони стануть для вас буквально чарівною паличкою і в сім'ї, і в роботі (особливо у роботі з людьми), і в навчанні. Це найкращий спосіб говорити із співрозмовником його мовою.

Існують різні принципи активного слухання, що відповідають трьом різним варіантам цього явища:

активне слухання – концентрація на інформації, уточнення та перепитування її так, щоб співрозмовник зрозумів, що ви хочете усвідомити для себе все, що він говорить;

пасивне слухання – іноді людині необхідно виговоритися, і в цьому разі її не варто перебивати, а потрібно мовчки слухати, зрідка підтакуючи, щоб вона відчула, що ви її розумієте;

емпатичне слухання – цей вид змушує вас подумки стати на місце мовця і спробувати уявити, випробувати його почуття, висловивши це словами так, щоб він зрозумів, що ви здатні співпереживати на найглибшому рівні.

Для багатьох виявляється непосильним навіть такий найпростіший прийом, як уміня слухати співрозмовника, не перебиваючи його, адже це – основа активного слухання й ознака елементарної ввічливості.

Розглянемо найпростіші елементи методу активного слухання:

- ✓ легкий нахил тіла до співрозмовника;
- ✓ регулярні кивки головою, вислуховуючи співрозмовника;
- ✓ міміка, що відповідає предмету розмови;
- ✓ підтакування на знак згоди;
- ✓ пояснення у процесі розмови;
- ✓ перепитування в кінці висловлювання («тобто, як я розумію, ...»);
- ✓ підбиття підсумків;
- ✓ вираження співпереживання;
- ✓ емпатія («це засмутило Вас?») і т.д.

На завершення наведемо декілька аргументів на користь мовчання, запропонованих німецьким ученим-соціологом Вольфіш-Рупеном [35]:

- ✓ Якщо ваш співрозмовник роздратований, то промовчіть, щоб не дратувати його більше. Сперечатися з роздратованою людиною – все одно, що підкидати дрова у багаття.
- ✓ Якщо ви самі роздратовані – краще промовчати, щоб не сказати чогось такого, про що згодом пожалкуєте.
- ✓ Якщо ви довго говорили – помовчіть, дайте висловитись іншим.
- ✓ Якщо вам дали слово, а те, про що ви хотіли говорити, вже сказане, не повторюйтесь.
- ✓ Коли вам хочеться поговорити про власні справи, а вас слухають сторонні люди, яких це не цікавить, промовчіть.
- ✓ Якщо ви недостатньо обізнані з новими питаннями, дайте можливість говорити тим, хто знає про них більше.
- ✓ Краще промовчати, щоб не образити гідність інших.
- ✓ Не будьте надокучливим, стежте за своїм настроєм.

2.2.3. Правила ділового листування з клієнтами банку

Службовий лист – основний засіб налагодження офіційних контактів між підприємствами, установами, особами.

Не має значення, з ким ви спілкуєтесь – з колегами, замовниками, клієнтами або постачальниками. Від коректності ваших листів залежить не лише ваш авторитет, а й безпосередній результат обговорення.

Різновиди листів за функціональним призначенням наведено на рис. 2.4.

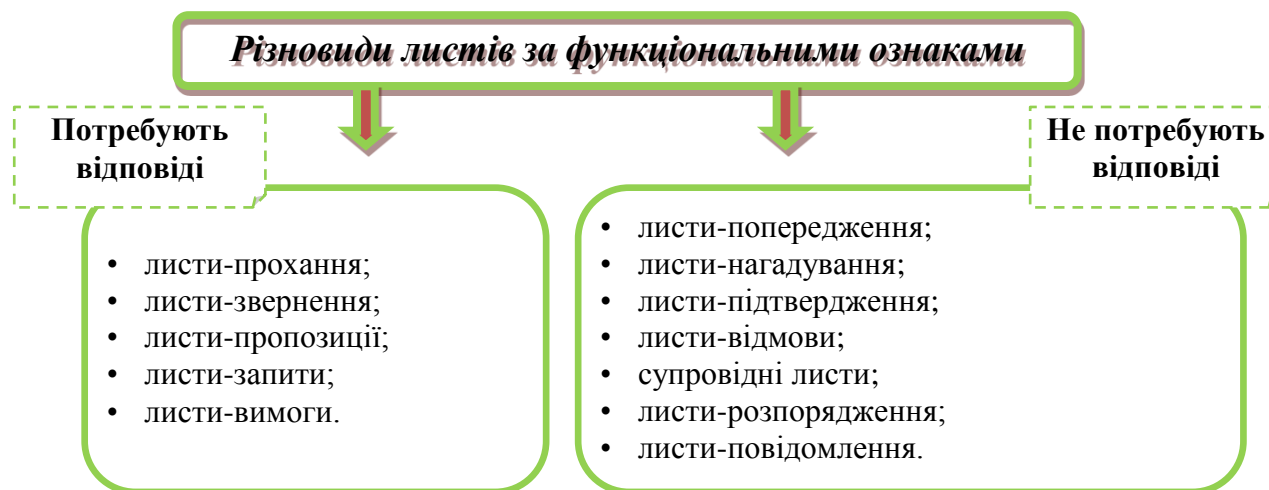


Рисунок 2.4 – Класифікація ділової кореспонденції за функціональним призначенням

Написання ділових листів – це особливий вид письмового спілкування між колегами, партнерами або з клієнтами. Важливо пам'ятати, що насамперед це документ, який повинен мати певний вигляд і наповнення. У коректному діловому листі не допускається прояву зайвої емоційності або незрозумілості суджень.

Коректне написання ділових листів вимагає дотримання офіційного тону, коректного вигляду документа і формату викладу інформації.



Історична довідка

Чи не єдиним засобом передачі інформації на великі відстані досить довго була голубина пошта. Історія свідчить, що голубів почали використовувати як листонош ще у Месопотамії 6 500 років тому. Голубина пошта діяла в Стародавньому Китаї, Персії, Індії та Греції. Вона була найшвидшим засобом зв'язку епохи Середньовіччя та зберігала цей статус аж до винаходу електромеханічного телеграфу Семюела Морзе (1837 рік) і встановлення вдосконалених ним апаратів на першій американській телеграфній лінії Вашингтон – Балтимор (1844 рік), а також винаходу радіо Гульєльмо Марконі (1896 рік).

2.2.3.1. Структура ділового листа



Структурні елементи стандартного ділового листа:

- 1) привітання, або звернення до адресата;
- 2) загальна частина;
- 3) слова подяки та підпис автора.

Ця структура належить як до електронних, так і до паперових офіційних листів, що відправляються поштою.

Написання ділових листів передбачає використання офіційного тону, а також грамотної побудови пропозицій. Основні правила побудови ділових листів систематизовано на рис. 2.5.

Це цікаво!



У кожній країні є свій канцелярський стандарт і правила ведення ділового листування.

Однак найбільш унікальною в цьому плані країною є США – Конгресом США прийнятий спеціальний акт, що обмежує паперовий обіг. Кожний вихідний федеральний документ має посилання на цей акт із зазначенням часу, необхідного для заповнення документа, у хвилинах.

Початок ділового листа:

- | | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. <i>Лист–подяка.</i>2. <i>Лист–підтвердження.</i>3. <i>Лист–прохання.</i>4. <i>Лист–нагадування.</i>5. <i>Лист–відмова.</i> | <ol style="list-style-type: none">1. <i>Щиро дякуємо..., дозвольте висловити свою вдячність...</i>2. <i>Офіційно підтверджуємо..., у відповідь на ваш лист..., відповідно до контракту..., згідно з домовленістю...</i>3. <i>Будь ласка, повідомте про; вибачте, нам необхідно з'ясувати...</i>4. <i>Вважаємо необхідним повідомити вам..., незважаючи на домовленість, ви ...</i>5. <i>На жаль, ми не можемо...; шкода, ми не маємо можливості...; щиро жалкуємо, однак...</i> |
|---|---|

Загальна частина ділового листа:

1. Пишемо на чистому бланку або аркуші паперу лише з лицьового боку.
2. Намагаємося викласти інформацію на одній сторінці.
3. Службові листи друкуємо на комп'ютері, передаємо факсом. Лист, який надсилаємо поштою, складаємо текстом усередину. Найважливішу кореспонденцію бажано не перегинати.
4. Пам'ятайте, що етика ділового листування вважає неприпустимим використання розмовної мови в офіційних документах. Так само потрібно не вживати як від занадто коротких, так і довгих речень, дотримуючись «золотої середини» (10-15 слів).
5. Особливу увагу необхідно приділяти грамотності, оскільки граматичні помилки – ще одне «табу» в офіційному листуванні.

Слова подяки:

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. <i>Ще раз дякуємо Вам...</i>2. <i>Будемо раді співпрацювати...</i> | <ol style="list-style-type: none">3. <i>Сподіваємося, що зацікавили своєю пропозицією</i>4. <i>Просимо терміново повідомити...</i>5. <i>Ще раз перепрошємо...</i> |
|--|---|

Підпис автора:

Із повагою... Із вдячністю... Заздалегідь вдячні...

Рисунок 2.5 – Основні правила побудови ділових листів

2.2.3.2. Культура онлайн-спілкування: діловий етикет щодо користування поштою

Електронна пошта (англ. email, e-mail, від англ. electronic mail) – технологія й послуги пересилання та отримання електронних повідомлень («листів» чи «електронних листів») розподіленою (зокрема, глобальною) комп'ютерною мережею.



Історична довідка

Електронна пошта (email, e-mail від англ. electronic mail) з'явилася наприкінці 1971 року. Її засновником є Рей Томлінсон (Ray Tomlinson), співробітник компанії «Bolt Beranek and Newman, Inc.» (BBN). Перше послання Томлінсона було відправлене з одного комп'ютера на інший, що знаходилися в одному приміщенні, і лише через півроку експериментів він відправив повідомлення зі своєї лабораторії на комп'ютер, який був дійсно віддаленим.

Листи, які ми надсилаємо електронною поштою, менш офіційні, ніж звичайні. Проте необхідно дотримуватися певних норм та пам'ятати, що йдеться про ділове спілкування. Також в електронному листуванні є свої нюанси й певні правила, дотримуючись яких можна налагодити добрі стосунки з клієнтами чи партнерами.

Структура електронного листа:



- тема;
- привітання;
- зміст (пропозиції, пояснення, питання і т. д.);
- прощання;
- підпис із контактними даними.

Тема листа

1. *Обов'язково зазначайте тему листа.* Люди, з якими ви спілкуєтесь, можуть отримувати безліч листів за день, і ваш може просто загубитися і залишитися без своєчасної відповіді.

2. *Тема повинна бути стислою, але зрозумілою.*

Привітання

Починайте лист із привітання. Звичайного «Добрий день» буде достатньо.

Зміст

1. Якщо вам надійшов формальний лист, то й відповідати на нього необхідно так само.

2. Діловий лист повинен бути точним, лаконічним і змістовним. Зазначайте точні дати, цифри й факти.

3. Якщо в листі декілька питань або завдань, то не забудьте структурувати свої відповіді. Не відповідайте односкладово: «Зробимо». Хоча б напишіть терміни або доповніть важливими нюансами.

4. Ніяких помилок! Перевірити орфографію дуже просто, не ігноруйте це.

5. Не відправляйте листа, не прочитавши написане. Переконайтеся, що все написано правильно і зрозуміло, перевірте правильність адресатів.

6. Цитуйте текст листа у відповіді. Співрозмовник може не згадати, про що конкретно йде мова, тому не варто змушувати його шукати попередні повідомлення.

Це важливо!



Флейми (пропозиції, написані під впливом емоцій, від англ. «Flaming» – агресивна, буйна атака) [37] у діловому листуванні неприпустимі. Це поганий тон. Не поспішайте саркастично чи зі злістю відповісти на «flaming», краще витримати паузу. Не надсилайте флеймові листи і не відповідайте на них!

Смайли у ділових листах також неприпустимі.

Вкладення

1. Не надсилайте прикріплені файли без тексту листа.
2. Без попередження можете докласти до листа невеликий файл об'ємом 2–3 мегабайти. Для відправлення більших файлів поцікавтеся в одержувача, чи зможе він отримати такий лист.
3. Називайте файл, щоб було зрозуміло його зміст або тему.
4. Прикріплюйте до листів текстові файли та зображення. Інші типи файлів можуть бути заблоковані поштовими серверами, тому об'єднуйте їх в архіви. Краще використовувати формат ZIP, оскільки RAR може некоректно оброблятися в різних операційних системах.

Підпис

1. Наявність підпису – дуже важливо і свідчить про ваш професіоналізм.
2. Підпис повинен вмещувати в себе ім'я і прізвище, посаду та назву компанії, її сайт, ваш контактний телефон або іншу актуальну контактну інформацію.

Етикет ділового листування в мережі Інтернет:

1. Отримані листи необхідно читати. Адже хтось і для чогось написав їх вам. Зрозуміло, це не стосується спаму.
2. Якщо пошта – це не один з основних інструментів вашої роботи, то перевіряйте її двічі на день (наприклад, вранці та після обіду). Взагалі ж, за правилами етикету, відповідати на діловий лист необхідно упродовж 2 діб із моменту його отримання. Якщо вчасно відповісти не вдалося, необхідно зазначити причини зволікання в запізнілому листі.

Особливо важливо давати відповідь при отриманні повідомлення з прикріпленим файлом. Лише ожержавши Вашу відповідь, партнер зможе впевнитися, що вкладення дійшло й успішно відкрилося.

Якщо діловий електронний лист відправлений віяловим розсиланням, не завжди необхідно на нього відповідати.

Якщо відповідь на пошту не надходить упродовж тижня, можна розцінювати це як відмову від продовження спілкування.

За правилами гарного тону, електронне листування повинен закінчувати той, хто його починав.

2.3. Невербальні засоби комунікації

До невербальних засобів учені відносять рухи тіла, жести (рухи рук, ніг), просторове поле між співрозмовниками, вираз очей та обличчя, неправильність погляду, акустичні засоби (пов'язані і не пов'язані з мовою), тактильні засоби (потиск рук, поцілунки), посмішку, косметику, реакції шкіри (почервоніння, збліднення), запахи (парфуми, алкоголь), одяг та його колір, манери та ін.

Усі невербальні засоби спілкування можна описати декількома системами:

- оптико-кінетичною: жести, міміка, пантоміма, рухи тіла (кінетика);
- паралінгвістичною: вокалізація, діапазон і тональність голосу;
- екстралінгвістичною: темп, пауза, плач, сміх, кашель тощо;
- проксемікою: система організації простору та часу;
- контактом очей: візуальне спілкування.

2.3.1. Міміка та жести в комунікаціях

«Усі рухи душі повинні супроводжуватися жестами, здатними пояснити справи душі й думки: жести кисті руки, пальців, усієї руки, простягнутої уперед, ноги, що вдаряє об землю, особливо міміка очей; жести подібні до мови тіла, яку розуміють навіть дикарі та варвари».

Цицерон

Кожен жест – це окреме «слово», що може мати кілька значень. Жести складаються у своєрідне «речення». Лише зрозумівши їх зміст, можна безпомилково зрозуміти почуття співрозмовника та його ставлення до вас.

За функціональним призначенням і природою розрізняють такі їх види (рис. 2.6).

Це цікаво!

Деякі особливості поведінки громадян різних країн

1. Якщо у присутності датчанина покрутити пальцем біля скроні, він сприйме цей жест як похвалу його відмінній пам'яті.

2. В афганській провінції Пенджаб витягнутий і зігнутий гачком палець означає звинувачення співрозмовника у брехні.

3. Узнявшись пальцями за мочку вуха, можна нанести страшну образу поляку, греку, болгарину, мальтійцю, сербу, італійцю та іспанцю, а ось португалець, навпаки, сприйме це прихильно.

4. Потирання ока в арабських країнах натякає на те, що співрозмовник дурень, у Латинській Америці жінка, побачивши це, вважатиме, що до неї залицяються.

5. У США кільце, утворене великим і вказівним пальцями, означає «о'кей!» У Франції – «нуль», «нічого», в Японії – «гроші», а в Тунісі цей жест рівноцінний погрозі «Я тебе вб'ю!»

6. Англіїці кличуть офіціанта звуком, що утворюється великим і середнім пальцями, або розмахують руками, або згинають вказівний палець до себе. Останній жест у товаристві або на вулиці образливий.

7. В англійському суспільстві вважається нормальним, коли чоловік розмовляє з жінкою, тримаючи руки в кишенях або не виймаючи з рота сигарету (сигару, люльку). Також не є невихованістю під час розмови з кимось витягувати ноги вперед або висловлювати своє захоплення ударом долоні по власному стегну вище коліна (зазвичай, не на дипломатичному рауті).

8. У жителів Великобританії є два подібних жести, які краще не плутати, щоб адекватно відреагувати на ситуацію: витягнута перед собою долоня з розставленими вказівним і середнім пальцями (у вигляді букви V) означає знак перемоги. Якщо долоня з таким розміщенням пальців рухається знизу догори на рівні стегна – це дуже непристойний і образливий жест.

9. Готовність учня (студента) відповісти на запитання викладача виражається у Великобританії піднятим вказівним пальцем правої руки.

10. При використанні пальців для рахування розгинайте їх, а не згинайте. Якщо рахуєте на одній руці, то першим розгинайте великий палець.

11. Рукоштовпання англійці використовують при знайомстві, однак вони рідко обмінюються рукоштовпанням при зустрічі.



Рисунок 2.6 – Класифікація жестів за функціональним призначенням

Поза – це мимовільна або зумисна постава тіла, яку приймає людина. Вирізняють «закриті» й «відкриті» пози (рис. 2.7).

«Відкрита» поза – НЕ схрещені кінцівки і не стиснені в кулаки долоні. Все дуже просто. Додамо до цього, що вона, як правило, свідчить про вашу доброзичливість, зацікавленість, бажання спілкуватися.

«Закрита» поза – схрещені кінцівки (можливо, лише ноги або руки) або стиснені в кулаки долоні. Така поза демонструє співрозмовнику ваше небажання спілкуватися, прагнення швидше припинити розмову або яесь побоювання, що вас не захочуть вислухати.

Відомо, що людина, зацікавлена у спілкуванні, буде орієнтуватися на співрозмовника, нахилитиме в його бік голову, повернеться до нього всім тілом, а якщо не хоче його слухати, то відійде назад, стоятиме напівобернувшись.

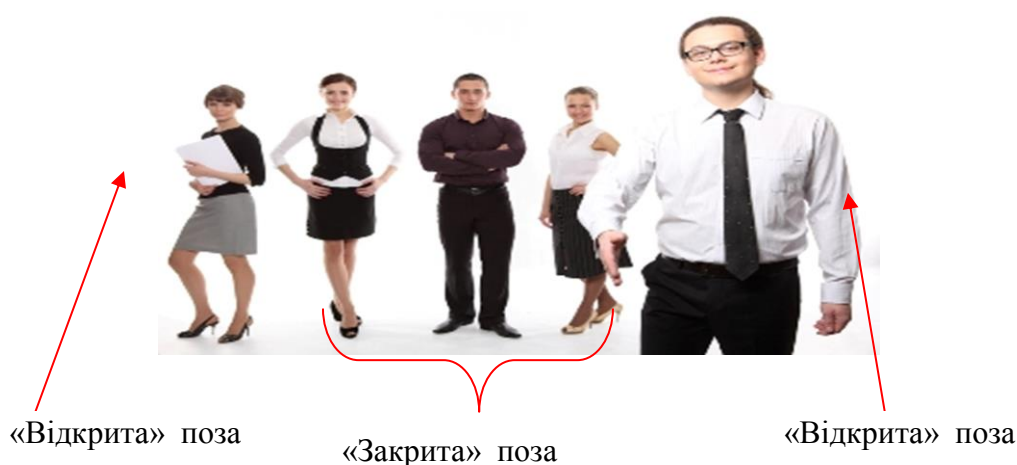


Рисунок 2.7 – Ілюстрація «відкритих/закритих» поз у спілкуванні

Хо́да людини, тобто стиль пересування, теж належить до важливих невербальних засобів спілкування. За хо́дою можна впізнати емоційний стан співрозмовника – гнів, страждання, гордість, щастя тощо.

Психологи відзначають взаємозв'язок хо́ди, ширини кроку під час хо́дьби з певними рисами характеру та психічним станом людини, особливо це стосується жінок. Отже, як дізнатися характер за хо́дою:



Рисунок 2.8 – Характеристика людини за хо́дою

Швидка або повільна хо́да залежить від темпераменту людини. Широкі кроки (частіше у чоловіків, ніж у жінок): часто екстраверсія, цілеспрямованість, завзяття, підприємливість, діловитість. Швидше за все, спрямована на далекі цілі. Короткі, маленькі кроки (частіше у жінок, ніж у чоловіків): швидше інтроверсія, обережність, розрахунок, пристосовність, швидке мислення і реакції, стриманість.

Підкреслено широка і повільна хода – бажання виставитися напоказ, дії з пафосом. Сильні та важкі рухи завжди повинні демонструвати оточуючим силу та значення особистості.

Неможливо говорити про невербальні засоби спілкування, не згадавши про **міміку**. Багато мімічних рухів ми здійснюємо свідомо, прагнучи висловити або підкреслити той чи інший настрій: посміхаємося на знак доброго ставлення, нахмурюємо брови, щоб продемонструвати невдоволення, і т. п.

Міміка – рух м'язів обличчя, які відображають внутрішній емоційний стан, здатна дати справжню інформацію про те, що переживає людина.

Лоб, брови, очі, ніс, підборіддя – ці частини обличчя виражають основні людські емоції: страждання, гнів, радість, здивування, страх, відразу, щастя, інтерес, печаль і т. п. Причому найлегше розпізнаються позитивні емоції: радість, любов, подив; важче сприймаються людиною негативні емоції – печаль, гнів, відраза. Важливо відзначити, що основне пізнавальне навантаження в ситуації розпізнавання справжніх почуттів людини несуть брови та губи.



Важливо пам'ятати! Мімічні вирази несуть більше 70 % інформації, тобто очі, погляд, обличчя людини здатні продемонструвати більше, ніж вимовлені слова; так, помічено, що людина намагається приховати свою інформацію (або говорить неправду), якщо її очі зустрічаються з очима партнера менше ніж 1/3 часу розмови.

Із мімікою тісно пов'язаний візуальний контакт, тобто погляд, що становить важливу частину спілкування.

Візуальний контакт – частота і тривалість обміну поглядами, а також те, як люди дивляться один одному у вічі.



Важливо пам'ятати! Як засвідчило недавнє дослідження компанії McLeod & More – 68 % клієнтів, відмовляються від послуг або купівлі товару через байдужість обслуговуючого персоналу.

Зоровий контакт дуже важливий для ефективного спілкування з клієнтом, бажано, щоб він становив 60–80 % часу спілкування у процесі особистих переговорів. Якщо ви ведете публічну презентацію, то варто тримати зоровий контакт із більшою частиною аудиторії, періодично зустрічаючись очима з усіма, при цьому трапляються такі найпоширеніші помилки: погляд вниз, угору, у той чи інший бік, а також «вибір жертви», тобто тієї людини або двох людей, на яких ми дивимося весь час. Згадайте школу (учитель дивиться весь час на вас) і не робіть так.

2.3.2. Простір як невербальний засіб комунікації

Територія – це зона чи простір, який людина розцінює як свій особистий. Він ніби є продовженням її тіла. У кожної людини є своя особиста територія.

Мова простору складається з кількох компонентів. Зокрема виділяють чотири зони дистанції у спілкуванні (рис. 2.9):

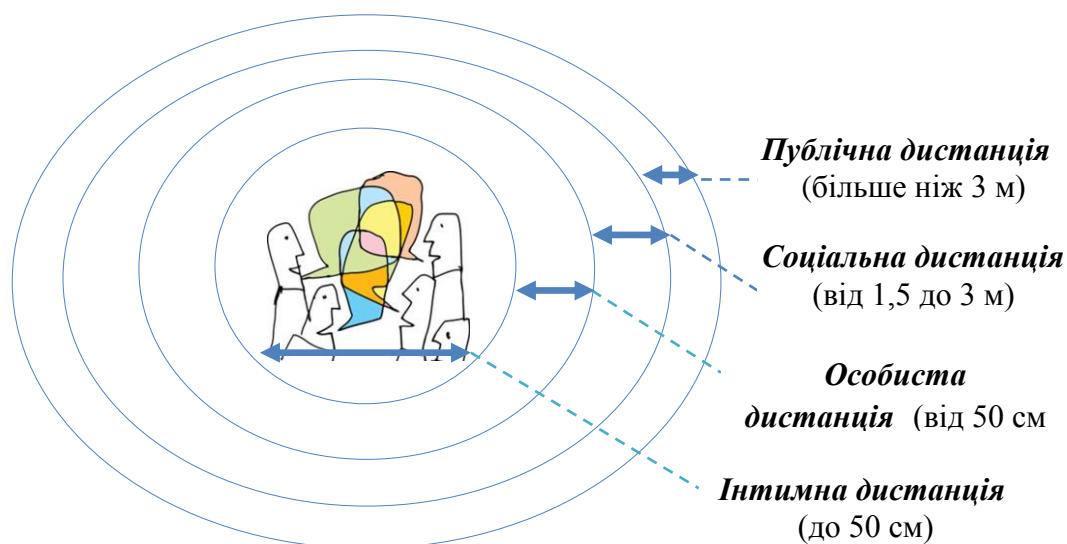


Рисунок 2.9 – Зони дистанції у спілкуванні

Інтимна дистанція – це зона спілкування між близькими людьми, відповідно у діловому спілкуванні не використовується. У процесах комунікації не варто втручатися в інтимний простір, спроба подібних дій сприймається як агресія.

Особиста дистанція – це зона спілкування між друзями. Саме на такій відстані люди, які добре знають один одного, у яких є спільні інтереси тощо, почуваються комфортно в повсякденній комунікації.

Соціальна дистанція - це зона спілкування між знайомими людьми (але не друзями). Така відстань є оптимальною для формальних контактів на роботі або з малознайомими людьми.

Публічна дистанція – це відкрита зона для виступу оратора перед аудиторією. Варіювання цифр у визначенні дистанцій спілкування обумовлене національною специфікою та особливостями місць проживання.

2.3.3. Зовнішній вигляд банківського працівника та його вплив на хід спілкування з клієнтом

Зовнішній вигляд – це одяг, взуття, зачіска, макіяж, ювелірні прикраси і т. ін., але все це може мати різний ступінь нормативності – від уніформи, спецодягу до дрібних деталей одягу, таких як краватка, знак, бейдж тощо.

Дрес-код – невід’ємна частина ділової культури, але вимоги до нього з часом стають усе більш м’якими.



У 42 % українських офісів співробітник може прийти на роботу в джинсах і футболці.

Кожен четвертий роботодавець вимагає від підлеглих носіння одягу ділового стилю.

І лише 7 % співробітників приречені на дотримання жорсткого корпоративного дрес-коду.

Існує три основоположних рівні ділового стилю. Розміщуємо їх у порядку убудовання, починаючи із самого суворого (рис. 2.10):

- ✓ формально діловий, або Business Formal;
- ✓ управлінський діловий, або Executive business casual (у нього є ще й інша назва – Modern Business, але суть не змінюється);
- ✓ неформально діловий, або Business casual.

Невеличкий екскурс в історію



У банківській сфері завжди превалював строгий діловий стиль.

Традиція носіння банківськими службовцями спеціальної уніформи (мундира) була закладена ще в другій половині 18-го століття. Тоді формений одяг демонстрував належність людини до державних службовців, зокрема у банківській сфері.

Виникнення форми пов’язане з прагненням європейських правителів до візуального виділення носіїв державної влади із загальної маси населення. З того часу носіння уніформи банківськими службовцями стало традиційним, і навіть у радянський період традиція була частково відновлена для службовців Держбанку.

До речі, цікавий факт – уніформа банківського службовця за всіх часів була темно-зеленого кольору.

А знаєте, чому?

Виявляється, в європейській традиції зелений колір традиційно пов’язаний із банкірським промислом: зеленим сукном міняльники накривали свої лави – банки.

Із моменту появи в Україні перших комерційних банків за основу уніформи був взятий принцип «білий верх, темний низ», костюми й краватки – для чоловіків, блузки й спідниці – для жінок.

Але й цього багатьом банкірам здалося недостатньо. Тому ми вже бачимо, як майже в кожному відділенні великого банку нас зустрічають клерки, одягнені в яскраві уніформи, що не відповідають традиційним колірним гамам і фасонам.

Формально діловий, або Business Formal



- ✓ спокійні (переважно темні) тони;
 - ✓ однотонні тканини. Кращий матеріал для костюма — шерсть для будь-якої пори року (варіюється щільність нитки);
 - ✓ обов'язковий костюм: брюки + жакет, спідниця + жакет, сукня + жакет;
 - ✓ допустима довжина спідниці/сукні — до коліна (+/-5 см залежно від форми ніг жінки);
 - ✓ брюки не повинні сильно обтягувати;
 - ✓ наявність білого коміра (залежить від вимог організації);
 - ✓ відсутність короткого рукава у будь-яку пору року;
- ✓ наявність матових колготок тілесного кольору (щільність варіюється залежно від пори року і починається від 5 ден);
- ✓ класичні туфлі-човники (балетки заборонені); допустима висота каблука — від 3 см;
- ✓ єдино допустима зачіска — зібране волосся. Розпущене — категорично забороняється;
- ✓ натуральний макіяж («по make-up» make-up);
- ✓ натуральні кольори в манікюрі;
- ✓ легкі, ледь уловимі парфумерні аромати;
- ✓ ювелірні прикраси — маленьких розмірів, стриманих кольорів, не більше 5 позицій. Кращі сережки — гвоздики.

Управлінський діловий, або Executive business casual



- ✓ дозволяються різні кольори і малюнки (у межах розумного, зрозуміло, адже наявна позначка «бізнес»);
 - ✓ костюм необов'язковий, обов'язкова наявність жакета, до речі, замість жакета можна використовувати жилет;
- ✓ вимоги до довжини спідниці / сукні ті самі; наявність білого коміра необов'язкова;
- ✓ дозволяються різні шовкові блузи; у спеку припустимо короткий рукав;
- ✓ наявність колготок обов'язкова;
- ✓ наявність туфель обов'язкова;
- ✓ залежно від ситуації (менш формальна) можна закрити очі на розпущене волосся.

Неформально діловий, або Business casual



- ✓ допускає найвільнішу форму одягу, а тому шляхів для самовираження тут більше, ніж в інших стилях ділового одягу;
 - ✓ дозволяються різні кольори і малюнки (також у межах розумного);
 - ✓ вибір тканини широкий: льон, вовна, твід, вельвет ...;
 - ✓ наявність жакета необов'язкова;
 - ✓ вимоги до довжини спідниці/сукні ті самі (див. формально діловий стиль);
 - ✓ дозволяються різні блузи, сорочки, топи. У деяких неформальних випадках допустимий трикотаж (віскоза, бавовна);
 - ✓ у спеку допустимо короткий рукав;
 - ✓ наявність колготок обов'язкова;
 - ✓ наявність туфель необов'язкова, допускаються балетки або туфлі з відкритим миском або п'ятою;
- ✓ допускається розпущене волосся; натуральні кольори в манікюрі необов'язкові (залежать від посадки та ситуації);
- ✓ аромати ті самі — ледь уловимі (за великим рахунком, це хороший тон за будь-яких обставин);
- ✓ ювелірні прикраси можуть бути яскравими й великими.

Рисунок 2.10 – Характеристика трьох основоположних рівнів ділового стилю

Від теорії до практики або які вимоги висувають банки до зовнішнього вигляду своїх співробітників?



Як одягаються банкіри в кращих банках світу[18]?

Швейцарський UBS банк

Рекомендації та директиви щодо одягу, взуття, аксесуарів, зачіски, косметики та парфумерії містяться в 44-сторінковому документі, названому «Дресс-код UBS» і підготовленому для персоналу, який спілкується з приватними клієнтами.

Співробітники банку повинні носити костюм темно-антрацитового (насичений сірий), чорного або темно-синього кольору. Біла сорочка або блузка, обов'язково чорний ремінь, корпоративні атрибути UBS (для чоловіків – краватка, для жінок – хустка на шию).

Кожна деталь одягу описана окремо. Так, наприклад, жінкам рекомендовано носити спідницю довжиною до середини коліна. Спідниця може бути і довшою, але не більше ніж на 5 сантиметрів.

Нижній гудзик чоловічого піджака весь час повинен бути розстебнутий, тоді як сорочка (обов'язково з довгими рукавами) за будь-яких умов повинна бути застебнута на всі гудзики, враховуючи й верхню.

Жінкам рекомендується носити чорні закриті шкіряні туфлі – класичні або такі, що відповідають тенденціям моди. Висота підборів не повинна перевищувати 7 сантиметрів, не можна носити відкриті туфлі.

Співробітники банку повинні регулярно відвідувати перукарню й стежити за волоссям. Жінки, які його фарбують, зобов'язані дивитися, щоб коріння волосся завжди було «в ідеальному стані».

Крім того, упродовж дня працівникам банку радять відмовитися від страв на основі цибулі або часнику, щоб зберегти свіжість подиху. Палити перед зустріччю з клієнтом також не рекомендується. Щоб освіжити подих, можна скористатися жувальною гумкою, але не в присутності клієнтів.



Уолл-Стрім: Goldman Sachs

Костюм вважається ідеальним, якщо він однобортний, із зубчастим коміром і двома гудзиками. Допускаються лише сірі та чорні тони.

Туфлі повинні бути строгі, класичні, без візерунків і бажано чорного кольору. Неодмінно «Гуччі» або «Прада».

Краватка повинна бути зав'язана напіввінзором або повним вінзором.

Банкір ніколи не одягне ремінь із кольоровою пряжкою (з написами «Дизель» і «Армані»), який отримують 14-річні підлітки на день народження (лише класичні пряжки).

Каблучки, ланцюжки та інші прикраси викликають недовіру у партнерів і клієнтів, тому вони однозначно відпадають відразу.

Кілька порад від спеціалістів із ділового етикету:

1. Одяг повинен відповідати сезону. Не можна взимку одягати коротенькі спіднички і топи, що оголюють живіт. По-перше, це шкідливо для здоров'я, а по-друге, дисонуватиме з одягом інших працівників і виглядатиме як несмак. Основне правило офісного дресс-коду – стриманість.

2 Одяг повинен відповідати вашому віку.

3. Два дні поспіль не можна одягати одну й ту саму річ. Це ознака поганого тону. До того ж це негігієнічно.

4. Змінне взуття на роботі – це хороший тон. В офісі підбори – обов'язкові.

5. Вважається, що в п'ятницю, в останній день робочого тижня, можна дозволити собі відійти від суворого ділового дрес-коду й одягнути більш вільні речі, якщо це не заборонене корпоративним кодексом установи, в якій ви працюєте.



Free Friday – так званий «стиль п'ятниці» або, як його ще називають, «вільна п'ятниця»

Поняття «Casual Friday» або «вільна п'ятниця» виникло в США в 50-ті роки ХХ століття. Роботодавці давали зрозуміти своїм підлеглим, що вони підтримують їх бажання швидше закінчити робочий день та відправитися з родиною на уїк-енд.

Із того часу п'ятниця в деяких компаніях вважається вільною від строгих ділових правил в одязі, звичайно, в межах розумного. Тому дозволялося деяке послаблення в строгому діловому стилі. Брюки та м'який твідовий піджак – куди більш зручний комплект для поїздки на відпочинок, ніж строгий діловий костюм.

Спробуємо візуалізувати зовнішній вигляд ідеального банківського працівника з урахуванням вищепереліченого (рис. 2.11–2.12)

Декольте – краще не потрібно.

Манікюр стриманих тонів, нігті короткі або середньої довжини.

Прикраси – це акценти (брошка, сережки, буси). Усе в міру.

Парфуми – бажано не зловживати.



Зачіска повинна бути охайною. Довге волосся – зібране.

Мейкап – стриманий

Дрес-код – костюм, сукня або комплект блуза-спідниця чи брюки.

Взуття – зручне, із закритою п'ятою і носком.

Підбори – середньої висоти (від 3 до 6 см).

Рисунок 2.11 – Діловий зовнішній вигляд жінки

Зачіска – охайна.

Дрес-код: діловий

костюм – двійка або трійка стриманих тонів, краватка.

Прикраси. Допустимі годинник на шкіряному ремені, обручка, запонки.



Парфуми. З помірною інтенсивністю запаху.

Шкарпетки. Колір шкарпеток повинен відповідати костюму або бути темнішим.

Взуття – класичного стилю.

Рисунок 2.12 – Діловий зовнішній вигляд чоловіка

2.4. Особливості ефективної презентації банківських продуктів

Презентація – спеціально організоване спілкування з аудиторією, мета якого переконати або спонукати її до певних дій.

Основна мета – це викликати бажання у клієнта скористатися Вашою пропозицією.



Приклад. Спробуйте презентувати склянку з водою.

Хтось під час презентації скаже, що вона наполовину повна, а інші скажуть, що наполовину порожня. Отже, одні й ті самі характеристики можуть подаватися по-різному навіть у цьому простому випадку.

Інший приклад зі сфери продажу мобільних телефонів – айфон. Не секрет, що це багатофункціональний пристрій, і щоб розповісти про всі функції, потрібно дуже багато часу. Адже під час продажу ми часто обмежені в часі. Так про які ж функції розповідати клієнтові, щоб найбільш раціонально організувати процес продажу? Ось це Ви повинні зрозуміти на етапі виявлення потреб, а наразі необхідно презентувати айфон з урахуванням ключових потреб клієнта.

Наприклад, якщо клієнт багато подорожує, можна зробити акцент на тому, що телефон може використовуватися як навігатор і фотоапарат. Для інших важливий дизайн, для когось – бренд і так далі.

Аналогічно і з банківськими продуктами. Вони досить складні, їх не можна помацати на відміну від айфона, а презентувати їх можна, спираючись на різні властивості.

При цьому зосередити увагу на всіх аспектах продукту досить складно, оскільки це займає дуже багато часу. Саме тому, щоб результативно презентувати, потрібно дотримуватися одного простого правила: «кожному – за потребами».



Наприклад, не завжди доречно вкладнику-пенсіонеру, в якого немає доступу до Інтернету, презентувати на додаток до внеску послугу інтернет-банку, навіть якщо вона безкоштовна, а сам функціонал інтернет-банку бездоганний.

Аналіз роботи менеджерів із продажу банківських продуктів засвідчив, що наразі можна виділити три рівні презентації банківських продуктів (рис. 2.13):



Не пропонуйте мені товари – розкривайте вигоду, яку вони дозволять мені одержати.

Не пропонуйте мені туристичні тури – допомагайте відчувати емоції, пов'язані з нескінченним відпочинком.

Не пропонуйте мені машину – дозвольте уявити себе за кермом цього автомобіля ...

З повагою Ваш клієнт...

Рівні презентацій банківських продуктів

- ✓ Пільговий період — до 100 днів;
- ✓ вартість позики — 35,5% річних;
- ✓ безкоштовне отримання готівки

1. ВЛАСТИВОСТІ

Примітивний рівень притаманний новачкам або непрофесійним менеджерам. Це об'єктивна реальність: назва продукту, термін дії, відсоткова ставка. Досить часто клієнт просто не розуміє менеджера, який вживає базові терміни (продлонгація, капіталізація і т. д.)

2. ВЛАСТИВОСТІ – ВИГОДИ

Послідовний переклад властивостей послуги на вигоду для клієнта від її використання із застосуванням елементів переконливого висловлювання.

- ✓ Це дозволить Вам зекономити;
- ✓ завдяки цьому Ви зможете...;
- ✓ це знижує Ваші...;
- ✓ тощо.

- ✓ Це дозволить Вам завжди бути впевненим у собі, робити непередбачувані подарунки близьким, завжди мати при собі вільні кошти тощо.

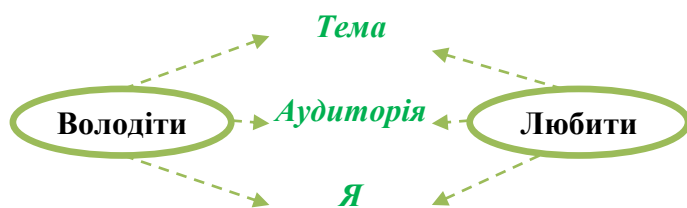
3. ВЛАСТИВОСТІ – ВИГОДИ – ЕМОЦІЇ

Продавайте своїм клієнтам не банківські послуги, а те світле майбутнє, заради якого вони до Вас звернулися.

90 % менеджерів перебувають на перших двох рівнях

Рисунок 2.13 – Три рівні презентацій банківських продуктів

Розглянемо більш детально складові ефективної презентації [98]:



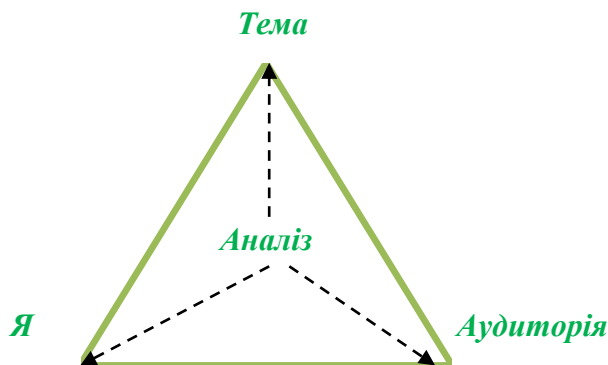
ВОЛОДІТИ:

- ✓ на 100 % темою;
- ✓ увагою аудиторії;
- ✓ собою (не піддаватися на провокації, не боятися і відчувати себе комфортно впродовж усього виступу).

Рисунок 2.14 – Дві ключові дії у виступі

ЛЮБИТИ. У даному випадку мова йде про повагу до аудиторії, розуміння її потреб, уміння викликати прихильність присутніх до себе та своєї теми.

Під час виступу важливо аналізувати три складові: тему, себе та реакцію аудиторії (рис. 2.15).



- Як розвивається тема?
- Чи всім усе зрозуміло?
- Чи зацікавлена аудиторія?
- Чи задає питання?
- Як реагує на приклади?
- Як я себе відчуваю?
- Що мене відволікає?
- Що заважає мені зараз? і т. д.

Рисунок 2.15 – Взаємодія під час виступу

Цей процес відбувається досить швидко. Тривалі тренування дозволяють бути гнучким у виступі, менш схильним до впливу зовнішніх обставин і максимально точно донести всі ідеї, які хотілося б.

Не менш важливо дотримуватися таких правил під час підготовки до презентації:

- ✓ чергуйте сильні сторони;
- ✓ повторюйте вирішальні аргументи;
- ✓ уникайте перебільшень;
- ✓ не зловживайте термінами;
- ✓ будьте емоційними;
- ✓ наводьте зрозумілі та доречні аргументи.

Причини неуспішних презентацій:

- ✓ нездатність подолати хвилювання під час спілкування;
- ✓ недоліки у плануванні й підготовці презентації;
- ✓ погано організований, неструктурований зміст;
- ✓ недостатній контакт зі співрозмовником (аудиторією);
- ✓ неухважність до деталей;

- ✓ відсутність відчуття часу;
 - ✓ неефективне використання наочних засобів;
 - ✓ перевантаження інформацією.
- Замість висновку – «рецепт смачної презентації»:



Рецепт смачної презентації

У будь-якій страві однаково важливі як основні інгредієнти, так і приправи, які надають насиченого, пікантного смаку, що запам'ятовується.

Презентація може стати ласим делікатесом, а може – прісною кашею, непривабливою на вигляд і смак.

Інгредієнти:

- ✓ *Компетентність і харизма спікера (–ів).*
- ✓ *Роз'яснення користі та вигоди клієнтів. «Що це дає саме мені» – Відповідь на це запитання має одержати кожен слухач.*
- ✓ *Об'єктивність, чесність і правдивість. Лише факти і перспективи – ніяких гарантій і порожніх обіцянок золотих гір.*
- ✓ *Чіткість, стислість і ємність викладу інформації. Розумний тимчасовий регламент: тривалість презентації – 30 хвилин (бізнес-брифінг може тривати довше).*

Приправа для належного ефекту:

- ✓ *Доброзичлива комфортна обстановка, атмосфера успіху та ентузіазм промовця.*
- ✓ *Жива мова спікера з прикладами та візуалізацією (схеми, зображення тощо).*

РОЗДІЛ 3

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СПІЛКУВАННЯ З КЛІЄНТАМИ БАНКУ

3.1. Темперамент особистості та його вплив на поведінку

Спілкування з різними людьми – це дуже складний процес. Але, враховуючи те, що це повсякденна практика банківського працівника, він якоюсь мірою повинен бути психологом. Від його здібностей до спілкування з людьми з урахуванням різних типів особистості, темпераменту, етичного ставлення до клієнтів залежить успіх банківської установи.

У психології існує багато різних класифікацій типів особистості. Деякі з них потребують спеціального тестування людини та професійної підготовки в галузі психології. Але коли банківський співробітник спілкується з клієнтами, в нього немає ані технічної, ані професійної можливості для проведення тестування. Тому в повсякденній практиці ми рекомендуємо використовувати такі три класифікації, які дозволяють визначити тип особистості клієнта за його поведінкою та підібрати залежно від цього стиль спілкування з ним.

Поведінка людини в діловому спілкуванні залежить від:

- психофізіологічних характеристик особистості, сформованих ще до народження;
- моральних принципів, одержаних у процесі виховання та становлення особистості;
- національно-культурологічних особливостей.

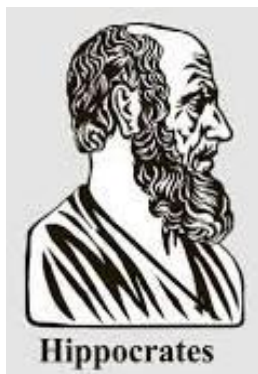
Кожна людина від народження має певний темперамент та спрямованість особистості. За спрямованістю особистості людей поділяють на екстравертів та інтровертів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Психологічна орієнтація особистості

Екстраверт (від лат. <i>extra</i> – поза)	Інтроверт (від лат. <i>intro</i> – всередину)
Імпульсивна поведінка, активність у жестах, товариськість, прояв ініціативи (іноді зайвої), соціальна адаптованість, відкритість внутрішнього світу. Контактність. Надзвичайно товариський, відгукується на все нове. Легко орієнтується в новій обстановці. Завжди багато планів і задумів. Гостро потребує нової інформації. Легко пристосовується до навколишнього світу, розширює контакти, легко запам'ятовує особи, легкий на підйом. Може перервати вид діяльності, іноді не закінчивши роботу, якщо з'являється новий співрозмовник, стимул. Мотивація діяльності непостійна і прямо залежить від думки оточуючих, виражені альтруїстичні нахили, іноді заради інших забуває про себе.	Звернення до внутрішнього світу, самозаглиблення, замкненість. Мале коло знайомств. Низька контактність. Незначна потреба у спілкуванні. Емоційно холодний. Маловиражені міміка і жести. Добре розвинена інтуїція, дуже точно прораховує ситуацію, його рішення часто перспективні та виправдовуються у майбутньому. У поведінці виходить лише з внутрішніх міркувань. Відносна незалежність від іншої думки. Іноді оточуючим його дії здаються химерними і дивакуватими.

Крім психологічної орієнтації особистості, ще з часів Гіппократа людей розрізняють за типом темпераменту.

Темперамент (від лат. *temperamentum* – належне співвідношення частин, відповідність) – це індивідуальні особливості людини, що визначають динаміку проходження її психічних процесів і поведінки.



Гіппократ (лат. *Hippocrates*) - давньогрецький цилитель, який жив приблизно 460 р до н. е. у Давній Греції.

Ввійшов в історію як «батько медицини».

Першим висунув теорію про темпераменти.

Згідно з його вченням загальна поведінка людини залежить від співвідношення чотирьох соків (рідин), що циркулюють в організмі: крові, жовчі, чорної жовчі і слизу (флегми, лімфи).

- ✓ Переважання жовчі (грец. Χολή – холі, «жовч, отрута») робить людину імпульсивною, «гарячою» – холериком.
- ✓ Переважання слизу (грец. Φλέγμα – флегма, «мокрота») робить людину спокійною та повільною – флегматиком.
- ✓ Переважання крові (лат. Sanguis – сангвіс, сангуа, «кров») робить людину рухливою і веселою – сангвініком.
- ✓ Переважання чорної жовчі (грец. Μέλαινα χολή – мелена холе, «чорна жовч») робить людину сумною і боязкою – меланхоліком.

У структурі темпераменту можна назвати три основні компоненти:

- ✓ загальну активність індивіда (від млявості, інертності до граничної енергійності, стрімкості дій);
- ✓ рухові прояви (швидкість, сила, різкість, ритм, амплітуда та інші ознаки м'язового руху, зокрема й мовна моторика);
- ✓ емоційність (вразливість, імпульсивність, емоційна лабільність).

Екстраверсія та інтроверсія особистості пов'язані з темпераментом. Так, холериків і сангвініків відносять до екстравертів, а меланхоліків і флегматиків – до інтровертів.



Важливо пам'ятати! Темперамент потрібно чітко відрізнити від характеру. Темперамент у жодному разі не характеризує змістовного боку особистості (світогляд, погляди, переконання, інтереси тощо), не визначає цінності особистості або межі можливих для неї досягнень. Немає поганих чи гарних темпераментів.

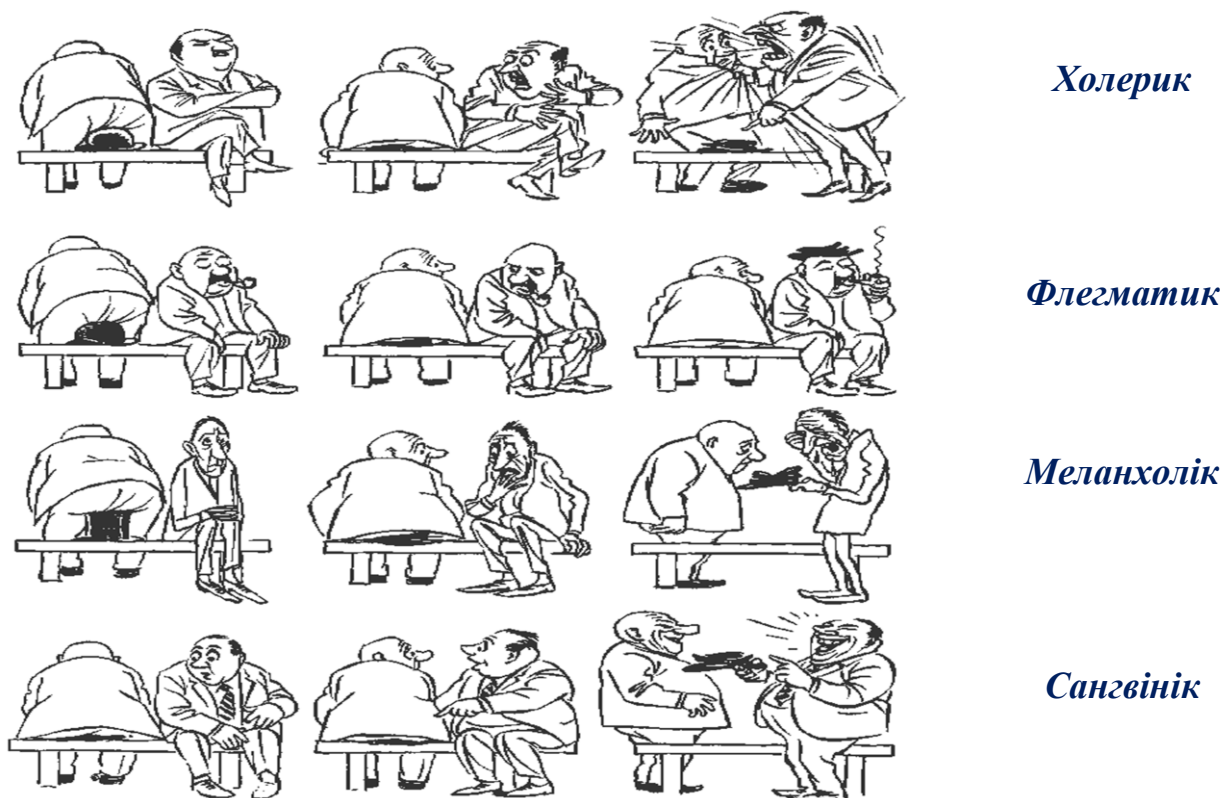


Рисунок 3.1 – Типи темпераментів (автор Херлуф Бідstrup)

Холерики

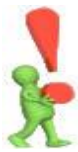
(грец. Χολή – холі, «жовч, отрута»)

Характерні риси: екстраверти, надзвичайна швидкість і різкість рухів, висока імпульсивність, неврівноваженість, перепад емоцій, нервове вигорання, слабка стресостійкість.

Для клієнтів-холериків характерною є поривчастість, різкість рухів, запальність, нестриманість, вони не можуть довго стояти або сидіти на одному місці. У них діяльний характер, вони працездатні, але неврівноваженість їх нервової системи визначає часті зміни активності: після бадьорості може різко проявитися роздратування, поганий настрій або млявість тощо. Це обумовлює неврівноваженість поведінки й самопочуття, їх підвищену схильність до появи невротичних зривів та гострих конфліктів із людьми. Їм важко визнавати свої помилки і невдачі, часом їм бракує такту й витримки. Їх реакції навіть на незначні подразники бувають дуже бурхливими.

Працівникам банку часто буває досить складно з такими клієнтами. Клієнтів-холериків не можна змушувати чекати, якщо вони прийшли в призначений час. У спілкуванні з холериками варто уникати фамільярної зверхньої інтонації, а також зменшувально-пестливих зворотів.

Відверта, чітка, докладна аргументація справляє на них позитивне враження. Розмовляти з ними варто у швидкому темпі. Якщо мова буде повільною, холерик буде переривати її.



Важливо пам'ятати! Холерик швидко приймає рішення. Якщо Ви бачите, що він коливається, то наприкінці бесіди необхідно аргументувати доцільність наступного візиту і чітко визначити його терміни.

Уникайте нездійснених обіцянок. Якщо клієнт-холерик вирішить, що його обдурили, він здатен різко перервати подальші взаємовідносини та навіть вчинити скандал у присутності інших клієнтів банку, розповсюджувати негативну інформації серед якомога більшого кола людей.

Сангвініки

(лат. Sanguis – сангвіс, сангуа, «кров»)

Характерні риси: екстраверти, швидкість рухів, імпульсивність, емоційність, оптимізм, стресостійкість.

У психологічному плані клієнта-сангвініка можна віднести до активного типу, його реакції найвищою мірою емоційні. Він живе почуттями, що надмірно впливають на його фізіологічний та психічний стани.

Дуже важливо ураховувати той факт, що вимоги сангвініка мають імпульсивний характер: вони зумовлені бажаннями та захопленнями даної хвилини. Сангвінік надзвичайно швидко «загоряється» тією чи іншою ідеєю, новою послугою, досить лише емоційно «завести» його.



Важливо пам'ятати! Емоції, почуття, бажання у сангвініків весь час змінюються, тому їх потрібно постійно «підштовхувати», не давати «збитися з курсу». Сангвінік може так само раптово розчаруватися і втратити будь-який інтерес до цих ідей, особливо з часом.

Сангвініків потрібно «заземлювати», наводячи незаперечні логічні докази, підбадьорювати на подальші зусилля, підкреслюючи що рішення належать саме йому. З такими клієнтами не можна будувати довгострокових планів. Потрібно діяти з дня на день, конкретизуючи завдання.

Сангвініки не люблять, коли заперечують чи суперечать. Вони воліють, щоб їх уважно вислуховували, і прагнуть усіма способами бути на першому плані. Нові ідеї завжди належать їм, а у невдачах винні інші. При спілкуванні з таким клієнтом співробітникові банку необхідно обрати відповідну тактику вмовляння, переконання з тим, щоб втримати його як постійного клієнта.

Флегматики

(грец. Φλέγμα – флегма, «слиз»)

Характерні риси: інтроверти, спокій, незначна жестикуляція, урівноваженість, стресостійкість.

Клієнти-флегматики дуже акуратні; врівноважені люди, які живуть розміреним життям. Усвідомлено або мимовільно вони намагаються заощаджувати свої зусилля – як фізичні, так і розумові, воліють плисти за течією, ніж вирішувати щось самостійно.

Інерція поєднується в них із потребою опіки, керівництва. Важливо переконати клієнта в тому, що результатів можна домогтися без зайвих зусиль.

Флегматики не в змозі прийняти швидке рішення стосовно нових банківських продуктів та послуг, вони віддають перевагу письмовим формам комунікації. Тому для прийняття рішення їм потрібно дати час і роздруковану документацію, насичену аналітичними матеріалами й фактами.

Оскільки вони не люблять змін, важливо, щоб таких клієнтів обслуговував один і той самий менеджер у звичній для нього обстановці.

Флегматики віддають перевагу стабільним постійним відносинам із банком. Тому вони часто бувають достатньо лояльними, вірними клієнтами банку, який обрали.

При серйозних неприємностях флегматик завжди залишається зовні спокійним.



Важливо пам'ятати! У флегматиків є так звана «чаша терплячості». Вони довго можуть терпіти, наприклад, зміни тарифів, умов договорів, відкладання термінів, зміну менеджера, хоча їх це й дратує. Але коли подразників стає забагато, то стається так званий «емоційний вибух», після якого він розриває стосунки з банківської установою.

Меланхоліки

(грец. Μέλαινα χολή – мелена холе, «чорна жовч»)

Характерні риси: інтроверти, незначні жести, дуже висока внутрішня емоційність, тривожність, нерішучість, слабка стресостійкість.

У психоемоційному плані клієнт-меланхолік нервового складу схильний до замисленості, споглядальності, незатишно почувається у великій компанії. Такий клієнт всіляко уникатиме будь-яких конфліктів, намагатиметься не вплутуватися в ситуацію, з якої важко вийти. Незначний привід може викликати образу, сльози. Настрій дуже мінливий, але меланхолік намагається

приховати, не виявляти зовні своїх почуттів, не розповідає про свої переживання, хоча схильний до переживань, часто сумний, пригнічений, невпевнений у собі, тривожний, страждає на невротичні розлади.

Такий клієнт недовірливий. Він не почне співробітництво з банком, поки не зрозуміє всіх деталей і нюансів запропонованих послуг. Як і флегматик, він віддасть перевагу письмовій формі комунікації. Тому для прийняття рішення йому також потрібно дати час і роздруковану документацію, насичену аналітичними матеріалами й фактами.



Важливо пам'ятати! Особиста комунікація для меланхоліків особливо важка.

Для меланхоліків дуже необхідна емпатія. Інтонація бесіди повинна бути спокійною, доброзичливою, уважною та ввічливою. Клієнт-меланхолік не стане відкрито демонструвати свою незгоду, небажання співробітничати, він знайде дуже правдоподібні відмовки, що не стосуються реальної ситуації.

Працівникові банку необхідно будувати своє спілкування з меланхоліком на засадах взаєморозуміння й довіри. Щоб домогтися успіху з таким клієнтом, потрібно спробувати поставити себе на його місце, передбачити його запитання і заперечення. Установивши контакт, постійно підтримувати інтерес до запропонованих банківських продуктів та послуг.

Дуже добре, якщо меланхоліка буде обслуговувати постійний менеджер, який зміг емоційно стати приємним і комфортним для такого клієнта.



Важливо пам'ятати! У чистому вигляді темпераменти майже не трапляються. У кожної людини є певна комбінація двох або трьох темпераментів, але все ж один із темпераментів є превалюючим. Спілкування з клієнтами повинне залежати від їх типу темпераменту і стримання Вашого темпераменту.

3.2. Психометричні характеристики клієнтів

Психометрія (Psycho-Geometrics System), або, як часто її називають, «психологія фігур» (shape psychology), – проєктивна методика дослідження особистості. Створена та широко використовується в США. Її автор – Сьюзан Деллінгер (Susan Dellinger).



Сьюзан Деллінгер (Susan Dellinger) – американський психолог-практик, фахівець із соціально-психологічної підготовки управлінських кадрів.

Уперше цю методику С. Деллінгер запропонувала у 1978 році для допомоги щодо роботи з персоналом.

У 1984 році Сьюзан Деллінгер заснувала свою фірму з проведення тренінгів із командоутворення, лідерства, розвитку навичок міжособистісної та групової комунікації.

Останні 30 років психогеоетрична система С. Деллінгер використовується у багатьох країнах світу, застосовується в американських і мультинаціональних компаніях, урядових установах, університетах, юридичних фірмах і некомерційних організаціях, серед яких IBM, Chevrolet Motors, Chrysler, CITIBANK, Barnett Banks, Price Waterhouse Coopers, Coldwell Banker, New York Times, Royal Cruise Lines, Marriott Hotels, McDonald Corporations, United Airlines, American Express та ін.

Психогеоетрія – це практична система аналізу людини, що дозволяє на основі спостереження:

- миттєво визначити форму і тип особистості – як свої, так і партнера зі спілкування;
- дати детальну характеристику особистих якостей та особливостей поведінки людини на зрозумілій кожному мові;
- скласти сценарій поведінки й підібрати формат спілкування для кожного типу особистості в типових ситуаціях ділової взаємодії.

Психогеоетричний тест С. Деллінгер – визначення типу особистості за геометричною фігурою

Подивіться на п'ять відомих для Вас геометричних фігур, проранжуйте їх від 1 до 5:



Виберіть із них ту, про яку можете сказати, що це Ви; спробуйте відчувати саме свою форму; якщо важко визначитися, то оберіть фігуру, яка найбільше сподобалася; позначте її цифрою 1, фігуру, що менше сподобалася, позначте цифрою 2, і так далі. Нумерацію проставте під кожною фігурою. Ранжування дозволяє визначити домінуючі риси характеру та особливості поведінки.

Найбільше впливає на основну форму особистості, безсумнівно, фігура, що знаходиться на позиції 2. У чистому вигляді психогеоетричного типу практично не існує. Трапляються діади і тріади з різних геометричних фігур.

Характеристика психогеоетричних типів особистості буде наведена далі у тексті.

Зазвичай, спілкуючись із клієнтом банку, працівник не має можливості тестувати його. Але психогеоетричний тип особистості з достатньої мірою достовірності можна встановити спостерігаючи за зовнішнім виглядом клієнта та манерою його спілкування. Наведемо ці основні характеристики фігур.

Квадрат. Слухняні, шанобливо ставляться до представників влади, суворо дотримуються правил, стандартів, наказів, інструкцій. Уміють працювати з різними документами й цифрами. Вибирають професії бухгалтерів, чиновників, адміністраторів.

Зовнішній вигляд:

- консервативний, охайний, стриманий, неяскавий, що відповідає діловому стилю та обстановці;
- завжди акуратно причесаний;
- взуття начищене.

Мова:

- логічна, послідовна, зрозуміла, ґрунтовна;
- повільна, монотонна, суха (без емоцій);
- високий, але тихий тембр;
- мовні штампи;
- точна професійна термінологія.

Жести:

- скуті, напружені пози;
- розраховані скупі рухи;
- точні жести; повільна «солідна» хода;
- безпристрасне обличчя;
- штучний або «нервовий» сміх;
- рукостискання – «холодна котлета» або «мертва риба», тобто рука волога від гіпертрофованого відчуття відповідальності та холодна від малоемоційності.

Основні психологічні характеристики поведінки:

- пунктуальність і висока особиста організованість;
- суворе дотримання правил, інструкцій;
- аналітичність, уважність до найдрібніших деталей;
- орієнтація на факти, цифри, посилення на високі авторитети; пристрась до письмової мови;
- акуратність, охайність, раціональність, обережність, завзятість при виконанні завдання;
- наполегливість, працьовитість, професійна ерудиція, терплячість, твердість у рішеннях;
- емоційна холодність.

Спілкування та прийняття рішень:

- у процесі бесіди ставить конкретні запитання, з'ясовуючи подробиці;
- вимагає точних визначень слів, понять;
- не любить гучної та швидкої мови, бажає все докладно записувати;
- вимагає чітких і детальних інструкцій;
- стежить за регламентом;
- рішення приймає повільно, за принципом «сім разів відміряй, один раз відріж»;
- властиві перестраховка, уникнення відповідальності;

- багато часу витрачає на збір інформації, тому іноді спізнюється з прийняттям рішення;
- за відсутності повної інформації відчуває занепокоєння і дискомфорт.

Як поводитися, спілкуючись з «квадратом»:

- бути серйозним і дотримуватися правил ділового етикету та регламенту;
- у розмові повинні бути жорстка логіка і послідовно структурований матеріал, деталізований, із резюмуванням з кожного розглянутого питання;
- інформацію необхідно подавати коректно, цифри і факти повинні бути точними з посиланням на джерело.

Трикутник. Це – лідери у всіх сферах життя, бізнесу, політики. Як правило, у багатьох керівників основна фігура психогеометрії саме трикутник. Люблять пафосні та статусні речі, престижні автомобілі, елітний алкоголь, сигари.

Робоче місце: дорого обставлене, зі статусними аксесуарами. У них – новітня комп'ютерна техніка та мобільні телефони. Цінують якість в усьому.

Зовнішній вигляд: модний, дорогий, престижний одяг, як правило, відповідно до ситуації.

Мова:

- логічна, зрозуміла, коротка, найчастіше орієнтована на суть проблеми;
- впевнена, владна з елементами наказів;
- швидка і чітка;
- тембр голосу невисокий, гучний;
- використовує жаргонні й гострі слова.

Жести:

- ненапружена поза;
- плавні, впевнені рухи;
- широкі виразні жести;
- впевнена енергійна хода;
- непроникна маска;
- зціплені губи;
- погляд пронизливий, пильний, напористий. Пронизує партнера;
- рукостискання владне, силове.

Основні психологічні характеристики поведінки:

- схильний до лідерської поведінки;
- впевнений у собі;
- честолюбний;
- має установку на успіх, перемогу;
- прагматичний;
- здатний концентруватися на меті;
- орієнтований на зміст проблеми;
- рішучий і заповзятливий;
- енергійний та сміливий.
- імпульсивний, схильний до ризику, зокрема до авантюрного;

- має високу працездатність;
- часто займається відразу декількома справами;
- усім своїм виглядом показує, що його час дорого коштує, і він не має наміру витратити його даремно;

Зверніть увагу! «Трикутники» будуть перебивати вас, вступати з вами у суперечку, в полеміку, не погоджуватися з вами і добиватися для себе будь-якої переваги.



Важливо пам'ятати! Більшість «трикутників» схильні до маніпулювання! Їх слабкість – у зайвому деспотизмі та марнославстві.

Спілкування та прийняття рішень:

- нетерплячий і нетерпимий до довгих монологів, тому часто говорить: «Коротше кажучи!»), але при цьому контактний;
- не любить, коли йому заперечують. Вважає, що він кращий від інших за багатьма показниками і найкраще на всьому розуміється;
- ловлять інформацію на льоту, вміють у ній орієнтуватися;
- швидко приймають рішення, зокрема й за інших, здатні взяти на себе відповідальність за ці рішення;
- для них важливо бути дуже поінформованими.

Як поводитися спілкуючись з «трикутником»:

- усім своїм виглядом необхідно демонструвати достатню впевненість у собі;
- не боятися його пильного погляду і періодично встановлювати контакт поглядами. Мова співробітника банку повинна бути чіткою і лаконічною, інформація – мати яскраво виражений практичний та прагматичний характер;
- здивовувати інноваційними відомостями;
- дотримуватися регламенту і робити перерви;
- проявляти увагу до його персони, але без підлабузництва, «на рівних».

Коло. Комунікабельні, життєрадісні, товариські, природжені психологи. Спілкування для них – найвища життєва цінність. Найактивніші відвідувачі соціальних мереж.

Робоче місце: часто буває безлад. На столі – фотографії родини або друзів, багато сувенірів. Саме у «кіл» найчастіше бувають домашні тварини, з якими вони залюбки бавляться. Автомобілі, як правило, невеликі, яскравих кольорів, усередині прикрашені різними звірятками, подушками. Їх слабкість у тому, що вони можуть швидко потрапити під чужий вплив і часом залежні від думки інших.

Зовнішній вигляд:

- чоловік – неофіційний, часто без краватки, недбалий, моложавий;
- жінка – невишукана, але жіночна. Обирають зручний та м'який одяг, наприклад, теплі в'язані светри, ніжні кофтинки і т. п.

Мова:

- емоційна, з безліччю відтінків і нюансів;
- обожнює гумор, жарти, примовки;
- непослідовна, зазвичай відволікається від основної теми;
- розслаблювальна, плавна, швидше повільна, ніж швидка;
- властиві завищені оцінки, компліменти;
- замість «я» часто вимовляє «ми»;
- як правило, не говорить «ні», частіше використовує конструкцію типу: «ми зробимо», «ми що-небудь придумаємо»;
- голос повнозвучний, густий, швидше низький, під час розмови «зачаровує», «заворожує», сприяє відвертості.

Жести:

- розслаблена поза;
- вільні, плавні рухи;
- доброзичлива усмішка;
- часті кивки головою на знак підтримки;
- «дзеркальна» поведінка;
- мінімальна соціальна дистанція;
- енергійна хода, легко підлаштовується під інших;
- підкреслено доброзичливе вітання, під час якого входить в інтимний простір іншої людини;
- рукостискання – «рукавичка» (обхоплює руку співрозмовника двома руками і досить довго її трясє примовляючи, який він щасливий і радий зустрічі, та говорить партнерові компліменти.

Основні психологічні характеристики поведінки.

- орієнтований на інших людей, велика потреба в дружніх стосунках, тяжіє до міжособистісного спілкування;
- контактний та доброзичливий;
- властиві турбота про інших, щедрість, здатність до співпереживання, інтуїція, спокій, поступливість, емоційна чутливість, схильність до самозвинувачення;
- довірливий, орієнтований на думку оточуючих;
- нерішучий, слабкий «політик»;
- балакучий (любить попліткувати);
- здатний умовляти, переконувати інших;
- переймається жорстким регламентом;
- віддає перевагу гнучкому розпорядку дня.

Спілкування та прийняття рішень:

- ділові зустрічі він часто використовує як можливість спілкування. Ніколи не сідає окремо від інших людей, тому що йому потрібний співрозмовник, з яким можна обмінюватися репліками, враженнями;
- найефективніша форма спілкування – невимушена бесіда;
- у спілкуванні першим установлює контакт за допомогою посмішки, компліментів та ін.;

- під час бесіди займає таке місце, щоб добре бачити партнера, тому завжди пам'ятає реакцію співрозмовника на те, що відбувається;
- вербальну інформацію найчастіше пропускає повз вуха;
- поряд із питаннями щодо справи часто задає співрозмовнику запитання особистого характеру і йому також можна задавати запитання особистого характеру;
- непопулярних для інших людей рішень не приймає, у важкий момент намагається заручитися підтримкою;
- іноді заповнює собою весь «комунікативний простір», замовкає лише в момент прийняття рішення.

Як поводитися спілкуючись з «колом»:

- для «кола» важливо відчувати себе затишно: м'які крісла, тепле приміщення, уважне, доброзичливе ставлення до нього; він цінує повагу до себе просто як до людини;
- якщо потрібно викликати його практичну зацікавленість до інформації, найкраще посилатися на власний досвід.



Важливо пам'ятати! Оскільки для «кола» важлива сама комунікація, усну інформацію він може пропустити. Тому для працівника банку особливо важливим є «зворотний зв'язок» – прохання повторити інформацію, уточнення розуміння, чітко визначення усіх термінів (бажано у письмовій формі). Після зустрічі необхідно підтримувати зв'язок за допомогою телефону та електронної пошти, тому що «коло» може забути про домовленості.

Зигзаг. Зигзаг – символ почуттів та емоцій. Єдина розімкнена фігура з п'ятьох перелічених.

Зигзаги – винахідники і творчі особистості, для яких найважливіша життєва цінність – творча самореалізація. Вони нестандартні у всьому, починаючи від манери одягатися та закінчуючи організацією просторового середовища.

Їм подобається звертати на себе увагу чимось незвичайним. Їх уразливість в тому, що вони дуже мінливі і непостійні.

Робоче місце: панує безлад, але при цьому вони примудряються завжди в усьому розбиратися, швидко знаходячи потрібні деталі.

Зовнішній вигляд: неоднозначний, найчастіше демонстративно-неохайний і недбалий, іноді авангардно-модний й екстравагантний.

Мова:

- швидка, запальна, асоціативна, яскрава, образна, емоційна, непослідовна;
- багаті голосові варіації, захоплені оцінювання;
- різноманітна лексика, жаргон, гостроти.

Жести:

- ненапружені, швидко мінливі пози;

- швидкі, плавні рухи;
- жвава жестикуляція;
- стрімка хода;
- жива міміка;
- погляд, який «все бачить».

Основні психологічні характеристики поведінки:

- креативність, «генерація ідей», потреба в інноваційних знаннях, чудова інтуїція, одержимість своїми ідеями, мрійливість, спрямованість на майбутнє;
- позитивна установка на нове, потреба змін, філософія бунтаря;
- захопленість, ентузіазм і безпосередність; непрактичність та імпульсивність;
- мінливість настрою, поведінки й відносин;
- недисциплінованість;
- прагнення працювати поодиноці;
- неохоче виконання паперової роботи;
- поводить зухвало, часто акторствує, позує.

Спілкування та прийняття рішень:

- манера спілкування різко змінюється в залежності від настрою;
- багато говорять, проте, мало піклуються про те, зрозуміли їх чи ні;
- рішення приймають швидко.

Як поводитися спілкуючись із «зигзагом»:

- доцільно говорити швидко, коротко та по суті, оскільки повільна мова його дратує, до неї він нетерпимий. У спілкуванні з ним допоможуть доброзичливість і відчуття гумору;
- потрібно приділяти постійну увагу, тому що у нього велика потреба в «психологічних погляджуваннях», знаках уваги;
- хвалити його за успіхи, демонструвати його переваги;
- чим більше творчості та інноваційної діяльності, тим більшу зацікавленість роботою він проявляє.

Прямокутник. Нестійка фігура психогеомерії. Проміжний психологічний стан особистості. Ними бувають майже всі діти, а також інші фігури, коли вони перебувають в стресі.

Хоча деякі люди настільки інфантильні та залежні від чужої думки, що так і залишаються прямокутниками на довгі роки. Це фігура росту, певної стадії в житті людини.

Прямокутники багато чого ще не знають або не розуміють, частіше від інших ставлять запитання, вони цікаві та їм багато чого цікаво. Вони охоче слухають різні пояснення, ходять на екскурсії, цікавляться думками і коментарями інших людей.

Зовнішній вигляд: мінливий, часто неохайний, ситуативно недоречний.

Мова:

- невпевнена, незрозуміла, плутана, емоційна, аритмічна, з нерішучими паузами, скоромовками;
- коливаннями гучності та висоти тону;

- високий голос;
- зривається ,вигуки;
- слова-паразити;
- плутані запитання.

Жести:

- незграбний, із різкими, уривчастими, невпевненими рухами;
- жести незавершені, невпевнені;
- змінюється хода;
- бігаючий погляд;
- здатність часто червоніти.

Основні характеристики поведінки:

- справляє враження «дивної поведінки»;
- мінливість, непослідовність, невизначеність, збудженість, імпульсивність, нервозність, швидкі, різкі коливання настрою;
- низька самооцінка, невпевненість у собі;
- надмірна довірливість і підвищена сугестивність. допитливість, позитивна установка до всього нового, сміливість до нерозсудливості;
- забудькуватість, схильність втрачати речі, непунктуальність;
- імітація поведінки інших людей та «примірювання ролей».

Спілкування з прямокутниками:

- необхідно проявити участь, але не бути нав'язливим, якщо людина збентежилася;
- говорити бажано просто, чітко та коротко;
- проявляти емпатію;
- даючи інформацію, необхідно показати її практичну значущість щодо вирішення проблем – це підвищить мотивацію.

Як уже зазначалося, більшість людей являють собою змішаний тип:



діади: «трикутник» із «зигзагом» (сам генерує ідеї й сам керує їх реалізацією) або «квадрат» із «колом» (організований, педантичний, але орієнтований на людину);

тріади: провідна фігура – «трикутник», супутні - «квадрат» і деякі елементи «кола».



Жарт психологів: на автобусну зупинку під'їхало п'ять автобусів, у які потрібно зайти представникам усіх 5 фігур.

Квадрати – дисципліновано увійшли, акуратно розсілися, чітко виконали вказівки, завдали найменше клопоту.

Трикутники – кожен намагався посунути іншого, сіли вони по одному, зайнявши два сидіння, намагаючись зайняти кращі місця на початку автобуса, в результаті їх

помістилося вдвічі менше, ніж було місць в автобусі.

Кола – заходили в автобус весело, жартуючи один над одним, сідали по троє на сидіннях, у результаті, їх зайшло більше, ніж потрібно.

Зигзаги – заходили в автобус усіма способами: хтось через вікно, хтось через люк у даху, сіли теж, хто на що здатний, стали давати поради водієві, як краще вести автобус, розпочався обмін ідеями, що можна в цьому автобусі вдосконалити.

Прямокутники – їх довелося заганяти в автобус, хтось боявся увійти, хтось заблукав на станції, хтось не знав, як заходити, і просив пояснити йому, на їх розміщення витратили більше за всіх часу.

3.3. Система ВАК (візуали, аудіали і кінетики)

Існує ще одна класифікація психотипів особистості, що не потребує додаткового тестування клієнтів, але дає багато корисної інформації щодо підлаштування під клієнта для ефективного спілкування.

Вона сформульована у так званій теорії НЛП (NLP) – нейролінгвістичному програмуванні, яке ще називають «психотерапією нової хвили».

НЛП було створене Річардом Бендлером (математик) і Джоном Гріндером (лінгвіст) у результаті того, що вони переформулювали запитання: «Що робить ефективна психотерапія?», на запитання: «Як вона працює?»

Своїми попередниками автори вважають Грегорі Бейтсона (екологія розуму), Мільтона Еріксона (медичний гіпноз), сучасних нейропсихологів, що займаються розробленням міжпівкульної асиметрії: права півкуля – образне мислення, ліва півкуля – «комп'ютерне», лінгвістів, кібернетиків і магів Латинської Америки (насамперед – Карлоса Кастанеду).



Річард Бендлер (*Richard Wayne Bandler*)

Річард Бендлер народився 24 лютого 1950 р., здобув ступінь бакалавра філософії та психології в Університеті Каліфорнії в Санта-Круз у 1973 р., ступінь магістра психології в Лоун Маунтейн Коледж у Сан-Франциско в 1975 році.

Бендлер познайомився з Джоном Гріндером (іншим засновником НЛП), будучи студентом Університету в Санта-Круз.

Бендлер самостійно розвинув такі технології, як Neuro-Sonics, Neuro-Hypnotic Repatterning, Persuasion Engineering Design Human Engineering. На цей час Бендлер продовжує читати лекції, консультувати, писати книги з НЛП.

Основна його робота на сьогодні пов'язана з концепцією субмодальностей.

Річард Бендлер – людина неоднозначна. Він має негативну репутацію завдяки його антисоціальним вчинкам і пристрасті до кокаїну.

Докторського ступеня він не має, хоча стверджує, що написав дисертацію і здобув ступінь в Університеті Сан-Франциско. Запису про це у відповідних документах згаданого університету немає.

У липні 1996 року Бендлер подав позов до суду на Джона Гріндера та інших членів НЛП-спільноти (зокрема Кармен Бостік-Сент Клер, Стіва і Конниру Андреас). Він звинуватив їх у привласненні його інтелектуальної власності (НЛП) і вимагав компенсацію розміром, що визначається судом, але «у жодному разі не меншому ніж 10 мільйонів доларів із кожного».

Бендер навіть намагався оержавити ексклюзивні права на термін «НЛП», але виявилось, що таке словосполучення не може бути чиеюсь власністю. Пізніше цей спір вирішився, і творці НЛП опублікували спільну заяву, що міститься в додатку до книги Гріндера і Бостік Сент-Клер «Шепіт на вітрі» (2001 р.).



Джон Гріндер (*John Grinder*)

Джон Гріндер народився 10 січня 1940 р. – письменник, лінгвіст і співавтор (разом із Річардом Бендлером) нейролінгвістичного програмування (НЛП). Здобув класичну освіту в школі єзуїтів. Закінчив психологічний факультет Університету Сан-Франциско до початку 60–х рр. ХХ ст. і вступив на службу в армію США. Служив у Південній Америці та Африці полковим перекладачем, володів кількома іноземними мовами: італійською, німецькою, мовою жителів Самоа.

Одного разу, в ході однієї з військових операцій, потрапив в африканське село, де швидко вивчив мову суахілі. Джон почав із вивчення поведінкової мови і завершив оволодінням мовою вербальною. По суті, тоді він займався тим, що у подальшому в НЛП будуть називати «моделюванням».

Роком пізніше був переведений для роботи в Європу (Німеччина), спочатку в спецвійська а потім – у розвідувальну службу.

В кінці 60–х рр. ХХ ст. Гріндер йде у відставку в чині капітана, повертається в коледж, займається вивченням лінгвістики і незабаром здобуває докторський ступінь в Університеті Каліфорнії в Сан-Дієго.

По закінченні Університету Рокфеллера його запрошують на посаду доцента лінгвістики в нову філію Каліфорнійського університету в Санта-Круз, де він зустрічає Річарда Бендлера.

Джон Гріндер разом із Кармен Бостік Сент-Клер заснував Quantum Leap Inc. Працюють консультантами з корпоративної культури у великих організаціях й іноді проводять спільні семінари з НЛП.

Метод NLP – це метод психотерапії, створений на стику неврології та лінгвістики, що ґрунтується на факті потужного впливу мовних форм і структур на свідомість та підсвідомість людини. Згідно із NLP, із самого народження ми

приймаємо, переробляємо та оцінюємо світ на основі сенсорних каналів або репрезентативних систем. Здатність людини володіти кількома органами чуття (зір, слух, відчуття, нюх), за допомогою яких вона може одержувати інформацію, приводить до того, що різні люди неоднаковою мірою відчують ці канали сприйняття.

Репрезентативна система (сенсорний канал) – це система, за допомогою якої суб'єктом сприймається і утилізується інформація, що надходить із зовнішнього світу

Кожна людина володіє усіма сенсорними каналами (за винятком фізичних недуг). Але воліє із максимальним навантаженням використовувати, як правило, лише один – основний. Залежно від домінування того чи іншого способу надходження і перероблення інформації із зовнішнього світу можна виділити такі **основні модальності** репрезентативної системи:

- ✓ візуал;
- ✓ аудіал;
- ✓ кінестик.

При чому ці типи не лише по-різному сприймають інформацію, а й мають певні відмінності у зовнішності, швидкості мови та жестикуляції і навіть у предикатах.

Предикати – це слова і вирази, характерні для даної людини

Таблиця 3.2 – Характеристики різних модальностей системи ВАК

Модальність	Візуал	Аудіал	Кінестик
Способи сприйняття інформації	як комплекс зорових образів	як комплекс звуків	як комплекс відчуттів (смак, дотик, нюх)
Колір обличчя	блідий	невизначений	рожевий
Постава	пряма спина, голова на вскидку, шия напружена	середня	сутулість, голова опущена, шия розслаблена
Жести	вище від грудей	на рівні грудей	нижче пояса
Мова	швидка, образна	чітко розмірена («реп без музики»).	повільна, голос м'який, задумливий
Предикати	<i>увіть, як бачите, яка прекрасна, яскраво, красиво, мені здається, ясно бачу, намалюйте графік</i>	<i>як чутно, щось підказує мені, послухайте, звучно, голосно, логічно, тихо, хрусткий</i>	<i>легко, важко, тепло, моторошно, соковито, затишний, м'який, що стосується, відчуваю</i>
Звертають увагу на...	кольори, форми, лінії, гармонію і безлад	звуки, слова, музику, шумові ефекти	дотики, запахи, відчуття, інтуїцію, здогадки



Варто пам'ятати! Необхідна умова ефективної комунікації – передача інформації в тій модальності, в якій готовий сприймати її партнер по комунікації. Тобто візуалу необхідно надавати більш наочну інформацію, з аудіалом краще розмовляти у приміщенні без сторонніх шумів, а для кінестика важлива затишна комфортна атмосфера, зручні меблі і т.д.



Зверніть увагу! Існують так звані полімодальні слова – це слова, не прив'язані ні до одного з типів модальностей: *чудовий, класний, знаю, розумію, цікавлюсь.*

Якщо ви хочете ефективно спілкуватися з різними людьми, навчіться бути конгруентними, тобто навчіться підлаштовуватися під співбесідника.



Бути конгруентним – намагатися бути рівним партнеру, співзвучним йому, синхронно брати участь у взаємодії.

Підлаштування – це максимальне пристосування своєї поведінки до способу поведінки іншого. Вона може здійснюватися за допомогою вербальних та невербальних засобів комунікації

Методи підлаштування під клієнта:

- ✓ Відображення емоційного настрою партнера (емпатія).
- ✓ Розпізнання психотипу клієнта (за темпераментом, психогеоетрією, системою ВАК або ін.).
- ✓ Копіювання пози.
- ✓ Копіювання жестів та осанки.
- ✓ Використання парафраз (переказ своїми словами) із використанням аргументації, темпу мови, предикатів, характерних для психотипу клієнта.
- ✓ Повторення за ним рухів очей.
- ✓ Синхронне дихання.

Підлаштування (приєднання) пройшло ефективно, якщо:

- ✓ Зміна вашої пози викликає зміну пози співрозмовника (ви зацікавили людину бесідою).
- ✓ Ваш партнер починає імітувати ваші жести й мову.

3.4. Типологія клієнтів згідно з теорією поколінь (X, Y, Z)

Покоління – це група людей, які відчули вплив однакових подій, майже однакового виховання, мають однакові цінності, характерну поведінку, звичку й цілі [41].

На сьогоднішній день прийнято виділяти кілька поколінь, що з'явилися в ХХ столітті й існують у ХХІ (рис. 3.2).

Схиляємося до думки, що для сучасних умов надання банківських послуг найважливішими є останні три покоління: «X», «Y» та «Z», адже саме ці групи становлять більшу частину населення планети та визначають тренди розвитку економіки, формуючи попит та пропозицію, зокрема на ринку банківських послуг.

Виходячи із наведених на рис. 3.2 характеристик поколінь «X», «Y» та «Z», формалізуємо портрет сучасного «типового» клієнта банку. При цьому відзначимо, що ключовим поколінням при порівнянні буде покоління «Y».



- ✓ *статус;*
- ✓ *спілкування;*
- ✓ *різноманітність;*
- ✓ *швидкий результат;*
- ✓ *інформація;*
- ✓ *з легкістю змінюють банки;*
- ✓ *обирають великих гравців;*
- ✓ *акцент на digital.*

Статус. Важливими складовими життя визначених трьох поколінь є успіх та соціальний статус. Однак «Y» на відміну від «X» принаймні потребують демонстрації свого становища оточуючим, тому рідше звертають увагу на статус пластикової картки у своєму гаманці. При обслуговуванні у відділенні банку для них не принциповим є наявність залу для VIP-обслуговування зі шкіряними диванами. На їх лояльність, швидше, вплине можливість оформити унікальний продукт або звернутися в call-центр, доступний обмеженому колу осіб, одержати індивідуальний подарунок або пропозицію.

Спілкування. «Y» меншою мірою потребують безпосереднього спілкування із банківськими фахівцями, ніж попередні покоління, оскільки все більше віддають перевагу спілкуванню телефоном, соціальні мережі та інші атрибути сучасності. Разом із тим повністю піти в on-line, як покоління «Z» вони не готові. Як правило, люди цього покоління рідше потребують постійної допомоги консультантів при виборі продуктів, роз'ясненні тарифів та здійсненні операцій через операціоніста, обходячись терміналами, банкоматами й мобільними додатками, але і повністю переходити на дистанційні канали вони

«Втрачене» покоління	«Найвеличнійше»	«Мовчазне»	Покоління «бебі –»
1880–1900 рр.	1901–1923 рр.	1925–1945 рр.	1946–1964 рр.
<p>Найбільш значущі події: Перша світова війна, Велика депресія, події, що привели до виникнення СРСР і розвитку політики союзу за сталінським сценарієм</p>	<p>Альтернативні назви: покоління GI, покоління переможців. Найбільш значущі події: Друга світова війна, створення ООН</p>	<p>Найбільш значущі події: Корейська війна, Холодна війна, Друга світова війна</p>	<p>Альтернативні назви: Me Generation, Generation Me. Найбільш значущі події: виникнення та розквіт рок-музики, сексуальна революція, війна у В'єтнамі, вторгнення в Чехословаччину</p>
Покоління «X»	Покоління «У», або «Міленіум»		Покоління «Z»
1965 – 1982 рр.	1983 – кінець 1990- рр.		2000 – 2020 рр.
<p>Альтернативні назви: Іксери, Херс, покоління 13, покоління бізнесменів, або невідоме покоління. Найбільш значущі події: Афганська війна, СНІД, наркотики, перебудова, початок ери персональних комп'ютерів, перша чеченська війна. Особливості: глобальна інформованість, технічна грамотність, індивідуалізм, неформальність поглядів, рівноправність чоловіків та жінок</p>	<p>Альтернативні назви: «покоління Пітера Пена», «покоління Інтернету», «покоління Google», «покоління nextr», «покоління без проблем», «покоління геймерів». Найбільш значущі події: розпад СРСР, «лихі 90-ті», тероризм, війни (в Іраку, Чечні та ін.); міжнародна фінансова криза, підвищення вартості житла і безробіття; телебачення, поп-культура, торент-трекери та відеохостинги, розвиток мобільного та інтернет-зв'язку, комп'ютерних технологій, соціальних мереж, digital-медіа та відеоігор, флешмоб- та мем-культури, онлайн-спілкування, еволюція девайсів і т. п. Особливості: залученість у цифрові технології, філософська парадигма нового тисячоліття (міленіуму), новий виток поділу на ліберальні і консервативні погляди, концепція вічної молодості</p>		<p>Альтернативні назви: «покоління ЯЯЯ», «покоління Зет», «Net Generation», «Internet Generation», «GenerationI», «Homeland Generation», «New Silent Generation». Найбільш значущі події: світова фінансово-економічна криза, Веб 2.0, розвиток мобільних технологій. Принципова властивість покоління Z–технології у нього в крові, воно звертається з ними вже зовсім на іншому рівні, ніж навіть міленіали</p>

Рисунок 3.2 – Покоління XX – початку XXI століття: події та особливості генерації

не готові, і справа не у відсутності навичок. Для них усе ще важлива безпосередня взаємодія із співробітником банку, наприклад, на стадії вирішення різних проблем.

Різноманітність. «Y» чекають від банку безліч пропозицій, які повністю задовольняють всі їхні потреби.

Швидкий результат. «Y» бажають бачити результати негайно, тому надзвичайно важливо, щоб нарахування бонусів, відсотків за вкладками, розрахунок вартості обслуговування здійснювався негайно, інакше рівень довіри та лояльність до банку значно знижується.

Інформація. Звикнув до реклами як до постійного супутника життя, «Y», на відміну від попередніх поколінь, куди більш лояльні до такої форми комунікації. Однак якщо підростаючі «Z» звикли до інтерактивної взаємодії – «клікни і дізнайся», «Y» усе ще чекають від неї інформації про продукт.

РОЗДІЛ 4

ТЕХНОЛОГІЯ ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ БЕСІД І ПЕРЕГОВОРІВ ІЗ КЛІЄНТАМИ БАНКУ

«Найбільший урок у житті полягає в прийнятті думки про те, що навіть дурні іноді бувають праві».

У. Черчилль, державний діяч, прем'єр-міністр Великої Британії, письменник, лауреат Нобелівської премії з літератури 1953 року «за неперевершеність історичного й біографічного опису, за блискуче ораторське мистецтво, з допомогою якого відстоювалися найвищі людські цінності».

4.1. Поняття ділової бесіди та ділових переговорів

Відмінність ділової бесіди від побутової полягає у тому, що завжди є конкретні цілі, яких співрозмовники прагнуть досягти з мінімальними зусиллями й витратами часу.

Як правило, усі існуючі *види ділових індивідуальних переговорів* поділяють на:

- ✓ переговори рівних (за своїм положенням партнерів),
- ✓ переговори нерівних (наприклад, керівник – підлеглий);
 - ❖ «вільні» – з двостороннім обміном інформацією (з урахуванням або без урахування часу);
 - ❖ «регламентовані» – спеціально підготовлені і строго регламентовані (ділові переговори).

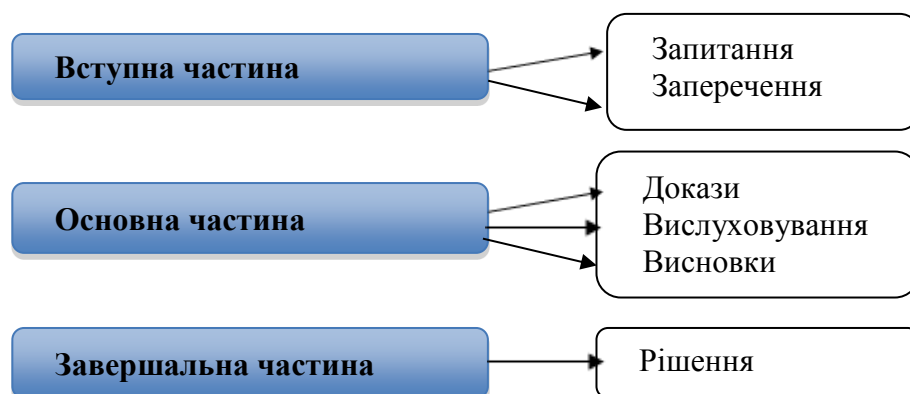


Рисунок 4.1 – Структура ділової розмови із клієнтами

Переговори – це специфічний вид ділової комунікації, що має свої правила й закономірності, а також використовує різноманітні шляхи до досягнення згоди, спільний аналіз проблем.

Найбільш поширеною формою спілкування у ділових переговорах є діалог. Регламент залежить від ступеня важливості предмета і від можливостей учасників розмови.

Комунікативні засоби – типові для будь-яких переговорів: обмін репліками, питаннями, думками та оцінками, а також невербальні засоби комунікації: кивки, посмішки, погляд і т. д.

Просторове середовище повинно бути організоване так, щоб не було зовнішніх перешкод і за необхідності була збережена конфіденційність.

Переговори можуть відбуватися:

1. В умовах конфлікту.
2. В обставинах співробітництва.

Основною метою переговорів є обмін інформацією із конкретного питання й **пошук взаємно прийняттого рішення**, уникаючи крайньої форми прояву конфлікту.

Основними завданнями переговорів є:

- вирішення суперечок;
- організація співпраці.

Для цього у діловій розмові, незалежно від конкретних умов та ситуацій, доцільно додержуватися принципів асертивної поведінки.



Асертивна поведінка – це здатність організувати свою поведінку, тобто вміння формулювати свої бажання й вимоги, вміння досягати їх задоволення, вміння «чути» те, що хочуть від вас оточуючі, а також уміння із повагою й любов'ю ставитися до себе.

Правила асертивної поведінки:

- *позитивність;*
- *компроміс;*
- *наполегливість;*
- *пропозиція конкретних дій;*
- *емоційне схвалення.*

Для асертивної поведінки характерним є спокій, створення враження, що людина розслаблена. Мова є зрозумілою і виразною, темп мови рівномірний. Погляд повинен бути відкритим. Людина, що веде себе асертивно, створює навколо себе приємну атмосферу. Імовірність успіху за таких умов буде досить високою.

Схематично переговорний процес можна зобразити так (рис. 4.2). Це спрощене відтворення всіх основних етапів переговорного процесу з урахуванням збереження рівності інтересів двох сторін, обстановки й середовища, у яких відбуваються переговори.

Більш реалістичну картину дає схема, наведена на рис. 4.3. Адже коли ведуться переговори, багато чого відбувається спонтанно, несподівано, а, отже, реагувати доводиться відразу, негайно підлаштовуючись під помисли

протилежної сторони. Тобто успішні переговори – це багато в чому вміння реагувати миттєво, легко, чітко формулюючи, тобто не допускаючи інших тлумачень.

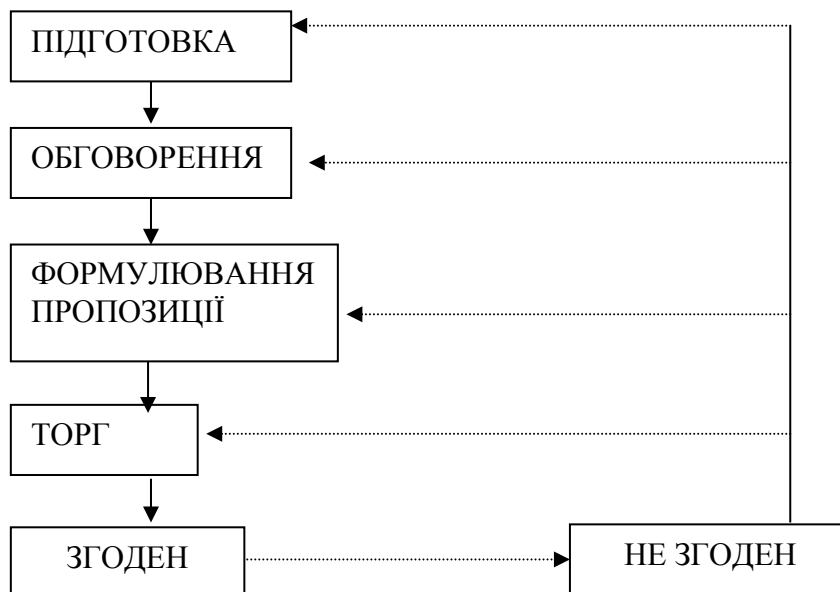


Рисунок 4.2 – Схема переговорного процесу з клієнтами банку

Для успішного проведення переговорів необхідно дотримуватися таких принципів:

- *толерантності* – це прийняття права на існування будь-якої точки зору співрозмовника. Толерантність є антиподом категоричності. Категоричність висловлювань «завжди», «ніхто», «ніколи», як показує практика, не здатна створювати довірчі відносини з клієнтом. До того ж категоричність, як стверджують психологи, є показником обмеженості.

- *цілеспрямованості* – це не демонстрація власної принциповості, що межує із «твердолобістю», а швидше винахідливість та спритність у відстоюванні власних інтересів, уміння пристосувати їх до конкретних обставин і ситуації, що постійно змінюється.

- *твердості* – це не демонстрація сили, а вміння захищати свої інтереси в боротьбі з людьми, які є надто наполегливими або сліпо слідує одержаним інструкціям. Це також уміння бачити ту межу, за якою всілякі компроміси вже втрачають сенс.

- *терпіння* – це здатність маневрувати, змушуючи й іншу сторону шукати шляхи до компромісу, також це орієнтація на тривалий переговорний процес, прагнення довести його до позитивних результатів, пошук взаємоприйнятних варіантів вирішення того чи іншого питання.

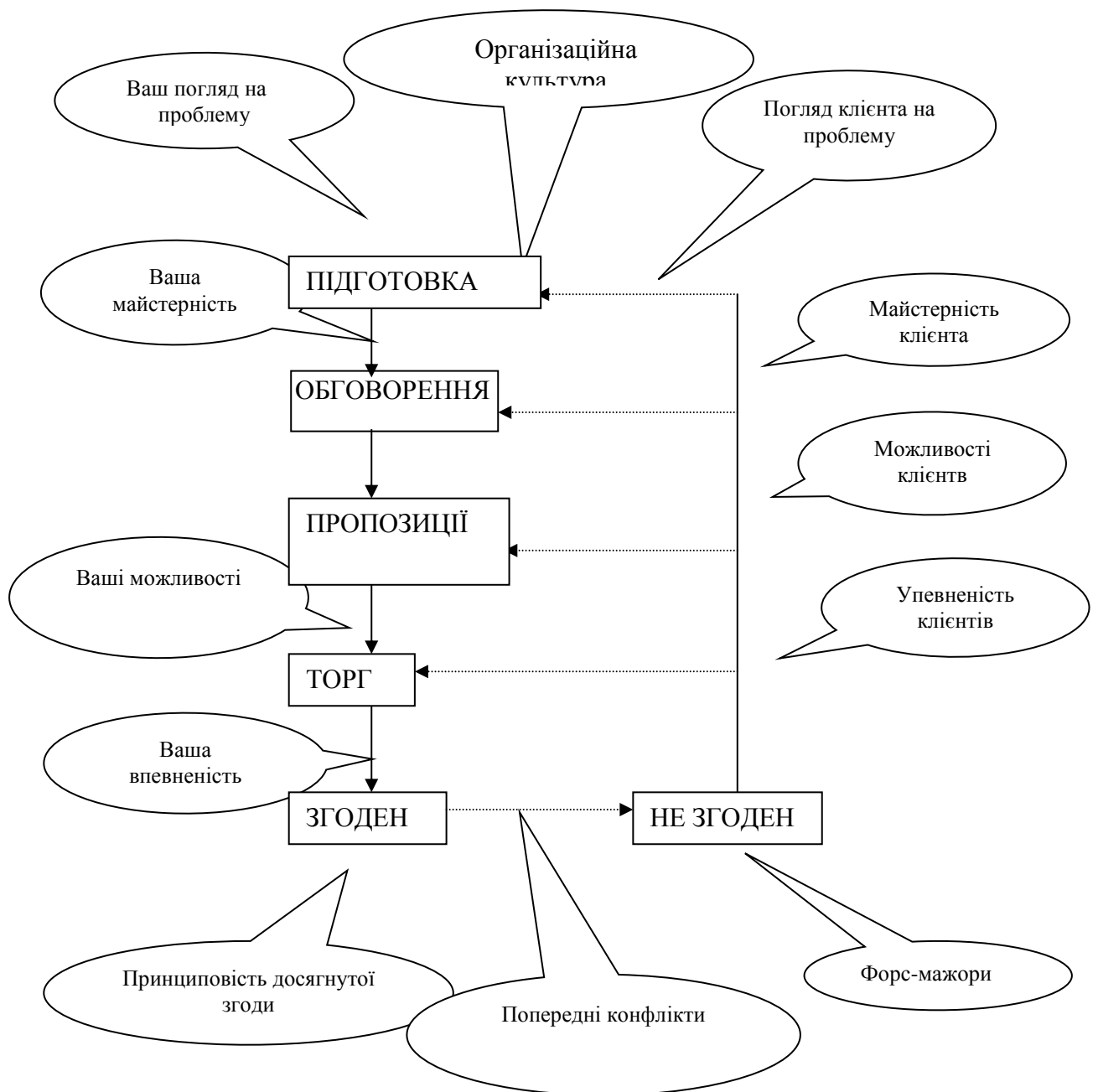


Рисунок 4.3 – Фактори впливу на переговори із клієнтами банку

Для забезпечення ефективних переговорів необхідні такі вміння:

- визначати тип співрозмовника;
- слухати;
- аргументувати;
- стримувати емоції;
- виражати емпатію;
- мати багатий словниковий запас;
- ставити запитання, витримувати критику, стежити за ходом бесіди;
- вміння говорити компліменти;
- вміння миттєво реагувати та приймати рішення
- вміння нейтралізувати заперечення;

- уміння відмовити й вийти з контакту.

Також важливою запорукою успіху переговорного процесу є знання основ тактики і стратегії переговорного процесу, розглянутих у наступному підрозділі.

4.2 . Типи переговорних стратегій

Існують два основних підходи до ведення переговорів: позиційний (конфронтаційний) та партнерський.

Позиційний підхід базується на принципі протистояння сторін, їхня впевненість полягає у тому, що треба здобути перемогу будь-якою ціною, а відмова від неї – це поразка. Стили ведення переговорів у позиційному підході відображені на рис. 4.4.

Партнерський підхід передбачає спільний з партнером аналіз проблем та пошук взаємно прийняттого рішення, при якому у виграші виявляються обидва учасники. Вищою формою цього підходу є мозковий штурм.

Партнерський підхід базується на методі **принципових переговорів** (так званий *Гарвардський проект з переговорного процесу*). Основними його ідеями є:

- ❖ **люди** – відокремте людину від проблеми: обговорюйте проблеми, а не один одного;
- ❖ **інтереси** – первинними є не позиції сторін, а їхні інтереси, причому одні й ті самі інтереси можуть породжувати спектр можливих позицій. Зосередьтеся на інтересах, а не на позиціях (статусах);
- ❖ **варіанти** – знаходьте взаємовигідні варіанти;
- ❖ **критерії** – наполягайте на використанні об'єктивних критеріїв.



Приклад

Уявімо собі ситуацію, коли дві особи сваряться в бібліотеці. Одна з них хоче відкрити вікно, інша – закрити його. Вони сперечаються, наскільки його відкрити: залишити шпаринку, відкрити наполовину або на три чверті. Жодне з рішень не влаштовує обох.

До приміщення заходить бібліотекарка і запитує одну з них, чому вона хоче відкрити вікно. Остання відповідає: «Для надходження свіжого повітря».

Вона запитує іншу, чому вона хоче, щоб вікно було закрите. "Щоб уникнути протягу", – відповідає остання.

Після хвилини роздумів вона широко відкриває вікно у сусідній кімнаті, і свіже повітря надходить без протягу. Бібліотекар не змогла б знайти вихід, якби зосередилася лише на двох виявлених позиціях обох осіб щодо закритого або відкритого вікна. Замість цього вона звернулася до їх істинних інтересів – одержати свіже повітря й уникнути протягу. Ця різниця між позиціями й інтересами є вирішальною.

Висновок: щоб досягнути розумного рішення, **необхідно примирити інтереси, а не позиції**.

Стилі ведення переговорів у позиційному підході



Твердий стиль («Війна»)

вирішення конфлікту інтересів, непримиренних протиріч та недовіри між сторонами конфлікту з позиції демонстрації сили

Тактичні прийоми

- ❖ *ультимативна тактика*: розрахована затримка, вибір «із двох зол», тактика затвору, ультиматум як спосіб переходу до насильства;
- ❖ *тактика видавлювання поступок* (позиційний тиск): зачинені двері, пропускний режим, візування, зовнішня небезпека;
- ❖ *психологічний тиск*: приниження опонента, перекручування загальноприйнятих норм контакту, заплутування опонента, «відчитування в серцях», штучне затягування переговорів

Протидія тактиці твердого стилю

тримати удар, нейтралізувати маніпулятивні прийоми, перенаправляти тиск супротивника на вас проти нього самого. Особливий випадок становлять переговори в ситуації гострого конфлікту: інформаційна пастка, ласий шматок, зрив сценарію



М'який стиль

бажання утримати клієнта будь-якою ціною і згода на поступки (навіть не вигідні)

Тактичні прийоми

- ❖ *поступки*;
- ❖ *самокритика*;
- ❖ *залагоджування інциденту*;
- ❖ *дисконтування*;
- ❖ *м'яке критичне зауваження*

Позиційний торг

найбільш поширена форма ведення переговорів: сторони формулюють свої позиції, і надалі відбувається їх коригування, причому зазвичай використовується метод компромісу



Тактичні прийоми

- ❖ *тактика приховування й відкриття інформації*;
- ❖ *розвідка*;
- ❖ *гра проміжними пропозиціями*;
- ❖ *імітація м'якого стилю* (недолік: у результаті обидві сторони найчастіше одержують зовсім не те, що вони хотіли б одержати)

Рисунок 4.4 – Стилі ведення переговорів у позиційному підході

Наведений вище приклад є типовим для багатьох переговорів. Оскільки проблема сторін є конфліктом між позиціями і мета полягає в тому, щоб погодитися з приводу якоїсь точки зору, люди, природно, думають і говорять про них і в підсумку часто заходять у глухий кут.



BATNA як важливий переговорний принцип

BATNA або *The best alternative to a negotiated agreement* (найкраща альтернатива переговорній угоді, *НАПУ*) є одним з інструментів одержання переваги над опонентами в процесі проведення переговорів.

Принцип **BATNA** був розроблений дослідниками теорії переговорів Роджером Фішером та Уїльямом Урі в рамках Гарвардського проекту з переговорного процесу.

Так, **BATNA** являє собою напрямок дій, що будуть реалізовані контрагентом у випадку, якщо поточні переговори не будуть мати успіху, а єдиного рішення не буде досягнуто. Сторона переговорів не повинна погоджуватися на рішення, яке буде гіршим за **BATNA**.

Автори концепції пропонують таку просту методику дій:

- 1) складіть список можливих дій, які вам доведеться здійснити у разі провалу переговорів;
- 2) попрацюйте з найбільш перспективними ідеями з цього списку, розгорніть їх у дієві варіанти;
- 3) виберіть із них найкращий варіант.

Що робити, якщо ваша **BATNA є слабкою:**

- 1) можна спробувати посилити свою **BATNA**, використовуючи творчий підхід або допомогу експертів;
- 2) можна блефувати, створюючи вигляд, що у вас сильна **BATNA**.

Можна спробувати послабити **BATNA** опонента, залучаючи для цього відповідних експертів. Грамотний експерт може додати інформацію, яка знизить важливість **BATNA** опонентів, покаже помилковість їх позиції або хоча б відродить сумнів.

Нижче у таблиці 4.1 наведені основні специфічні особливості підходів та стилів у переговорах.

Таблиця 4.1 – Особливості підходів та стилів у переговорах із клієнтами банку

<i>Позиційний підхід</i>		<i>Принциповий підхід</i>
1		2
<i>Стратегія “програш-виграш”</i>	<i>Стратегія “виграш-програш”, “програш-програш”</i>	<i>Стратегія “виграш-виграш”</i>
Учасники – друзі	Учасники – суперники	Учасники разом вирішують питання

Продовження табл. 4.1

	1	2
Мета – згода	Мета – перемога будь-якими способами	Мета – розумний результат, досягнутий ефективно та дружелюбно
Йти на поступки для збереження та розвитку відносин	Вимагати поступок як умови продовження відносин	Відокремлювати стосунки від поточної ситуації
Довіряти іншим	Не довіряти іншим	Продовжувати переговори незалежно від ступеня довіри
Легко змінювати свою позицію	Твердо додержуватися своєї позиції	Концентруватися на інтересах, а не на позиціях
Робити пропозиції	Погрожувати, маніпулювати	Аналізувати інтереси
Допускати односторонні втрати заради досягнення згоди	Вимагати односторонніх поступок як плати за згоду	Обговорювати взаємовигідні варіанти
Шукати єдину відповідь: ту, на яку учасники переговорів будуть згодні	Шукати єдину відповідь – ту, яка буде прийнятна для вас	Розробити багатопланові варіанти вибору, а приймати рішення – пізніше
Наполягати на згоді	Наполягати на своїй позиції	Наполягати на використанні об'єктивних критеріїв
Піддаватися тиску	Застосовувати тиск	Роздумувати та бути відкритим для доводів інших, поступатися аргументам, а не тиску

Кожному з підходів властиві різні стратегії переговорного процесу (рис. 4.5).



Рисунок 4.5 – Стратегії переговорного процесу

Стратегія «виграш–виграш» належить до принципового підходу. Стратегії «виграш–програш», «програш–програш» і «програш–виграш» – до позиційного підходу.



Притча: Мудрість наших предків є актуальною і в наш час. Ця притча є неймовірним прикладом Win–win –рішення зі Стародавнього Сходу.

Трьом братам дісталось у спадок 17 верблюдів. У заповіті батька було написано, щоб старший син узяв половину верблюдів, середній син – третину, а молодший син – дев'яту частину.

Сини довго намагалися поділити верблюдів, але так і не змогли. 17 верблюдів не поділити на два, на три і на дев'ять. Завжди виходять значення із остачею.

Коли напруга стала зростати, брати звернулися за порадою до старої мудрої жінки. Вона довго думала і сказала братам: «Я не знаю, як допомогти вам. Але якщо хочете, ви можете взяти одного мого верблюда».

Брати взяли верблюда і почали ділити вже 18 тварин. Старший забрав половину – 9 верблюдів. Середній забрав третю частину – 6 верблюдів. Молодий забрав дев'яту частину – 2 верблюдів. Так брати розділили 17 верблюдів, а верблюда, що залишився, повернули старій жінці.

Мораль: Під час складних переговорів, коли ви йдете колом і не бачите виходу, згадайте цю притчу і спробуйте знайти можливість збільшити пиріг, запропонувати Win–win –рішення, додавши 18-го верблюда [10].

З'ясування інтересів сторін є набагато продуктивнішим, ніж позиційний торг. Більше того, жодна зі сторін не повинна підштовхувати партнера до того, щоб той зафіксував завчасно свою позицію. У рамках цього підходу доцільною є така послідовність стадій переговорів:

- стадія з'ясування необхідної інформації та інтересів;
- стадія аргументації;
- стадія узгодження;
- формулювання рішення.

Ведення переговорів у принциповому підході є основою для довгострокових партнерських відносин із клієнтом банку.

Глобальна стратегія переговорного процесу може бути представлена трьома умовами:

1. Точно знати, чого Ви хочете досягнути в цей момент.
2. Бути максимально гнучким у своїй поведінці.
3. Користуватися зворотним зв'язком, тобто постійно оцінювати, чи наближають вас ваші дії до мети.



Уявіть айсберг. Вершина айсберга видніється над водою і становить лише 10 % від його загального розміру, 90 % айсберга знаходиться під водою. Така ж ситуація і з позиціями опонента: те, що він декларує, лише вершина айсберга, а інтереси – мотиватори, що лежать в основі, спочатку можуть бути приховані від нашого погляду.

Варіанти рішень, що приймаються у ході переговорів із клієнтами, можуть бути такими:

1. Знаходження **асиметричного рішення**, якщо сторони з якихось причин не знаходять усередненого або принципово нового рішення. Ступінь асиметрії може бути різним, майже до повного ігнорування інтересів однієї зі сторін.

У такому випадку поступки однієї зі сторін значно перевищують поступки іншої сторони. Сторона, що одержує явно менше половини від бажаного, на втрати йде свідомо, оскільки в іншому випадку вона зазнає ще більших втрат.

2. **Компроміс**, тобто двостороння поступка.

3. Знаходження **принципово нового рішення**, яке «знімає» суперечності. Цей варіант найбільш складний, але і найбільш творчий.



Тест. Необхідно з'єднати чотири точки, розташовані у вигляді квадрата, трьома прямими лініями і повернутися в те місце, звідки почали.

Ключ: треба вийти за межі цього квадрата, намалювавши трикутник

4.3. Тактичні прийоми переговорного процесу

У переговорному процесі треба вміти використовувати деякі тактичні прийоми для досягнення успіху, а також уміти розпізнавати маніпуляції з боку співрозмовників, щоб уникнути їхнього впливу.

Наприклад, навіть від кількості учасників залежить хід переговорного процесу (рис. 4.6).



Рисунок 4.6 – Особливості переговорів залежно від кількості залучених осіб

Крім того, має значення і місце проведення переговорів, що також необхідно враховувати в процесі підготовки до переговорів (рис. 4.7).



Рисунок 4.7 – Особливості вибору місця для проведення переговорів

Тактичні прийоми впливу на партнера:

1. «Якір» – це здатність людини на основі одного переживання (думки) відтворити все переживання в цілому. У діловому спілкуванні цей метод здатний надати потужний психологічний вплив. Головне – добре знати особливості партнера і використовувати відповідний момент. Якір обов'язково повинен бути пов'язаний із репрезентативною системою партнера.

Наприклад, для аудіалістів – акустичний якір, для візуаліста – картини, для кінестика – дотик. Так, якщо у аудіаліста музика викликала приємні відчуття, то при наступній зустрічі треба, щоб ненав'язливо звучала ця мелодія.

2. «Перехід» – це система мовних засобів, що являє собою спосіб переведення людини з її поточного стану у стан легкого трансу. Цей процес здійснюється за допомогою слів, що мають значення якої-небудь умови: «якщо», «коли», «якщо ..., то», «і» та ін.

Коли у вашому тексті немає раптових пауз між пропозиціями, свідомість співрозмовника не встигає контролювати вашу інформацію і знижує свої критичні функції. У цій ситуації можна не витратити часу на додаткові аргументації, партнер легко з вами погодиться, реагуватиме в тому напрямку, в якому бажаєте ви.

4. «Трюїзм» – загальне твердження (типова банальність).

У діловій взаємодії трюїзми використовуються як засіб переходу від конкретного явища до загального. Сила трюїзму полягає у тому, що з ним не можна не погодитися.



Приклад

Одного разу менеджер не встиг підготувати звіт: «Звіт, який я підготував на сьогодні, завтра безнадійно застаріє, а тому, як мені здається, немає сенсу витрачати на нього час, який, як відомо, – це гроші (трюїзм). Тому я хотів би вислухати від вас ті чи інші пропозиції, якщо вони виявляться конкретними. Після цього ми зберемося через три дні, за які я встигну внести актуальні поправки до свого звіту».

5. "Рефреймінг", що в перекладі з англійської означає: "зміна рамки", "переформування".

Рефреймінг дозволяє дуже швидко змінити оцінку ситуації на протилежну. Сама картина – це голі факти подій, що реально відбуваються. А рамки - це те емоційне забарвлення, яке ми їм надаємо, ті критерії, за якими ми їх оцінюємо, той кут зору, під яким ми дивимося на ці події. Так само, як сприйняття картини змінювалося залежно від рамки, факти стають позитивними чи негативними залежно від вашої точки зору.

Якщо у вас постійно гарний настрій, то цей прийом може стати вам у нагоді спілкування з людьми. Багато успішних комунікаторів, - бізнесмени, політики, спікери, – уміли інтуїтивно робити подібні речі. І після спілкування з ними у всіх залишалися найкращі й теплі враження.

Будь-яку ситуацію із негативним результатом можна розглядати як нову можливість: у чомусь себе вдосконалити, вирішити проблеми, до яких не доходили руки, тощо.

Притча. *Одному шахові наснився жахливий сон, ніби у нього одночасно випали всі зуби і все волосся. Прокинувшись у холодному поту, шах негайно велів покликати свого тлумача сновидінь.*



Тлумач, уважно вислухавши розповідь шаха, відповів: "Твій сон, о великий шах, означає, що дуже скоро ти втрадиш всіх своїх рідних та близьких!"

Зрозуміло, що шахові не сподобалася така відповідь, і він наказав стратити цього тлумача і покликати нового. Але оскільки у всіх учених книгах випадання зубів і волосся завжди трактувалося як втрата рідних, то і наступного тлумача сновидінь спіткала та сама доля ... Але шах не вгамовувався і розіслав по країні глашатаїв із указом: "Нагородити мішком золота того, хто зуміє правильно розтлумачити мій сон, або ж, в протилежному разі стратити!"

Приблизно у цей самий час умиські ворота увійшов Хаджа Насреддін. Почувши глашатаїв, він тут же попросив провести його до шаха. Глашатаї чесно попередили його про долю усіх попередників, але Хаджу був упевнений у тому, що вийде з палацу з мішком золота. Так і сталося: через деякий час Хаджу ніс мішок золота і був у чудовому настрої. Коли ж його оточили городяни, запитуючи, що ж він сказав шахові, Хаджу чесно відповів: "Я не великий знавець сновидінь. Але у всіх

книгах, які мені вдалося прочитати, випадання зубів і волосся означало втрату близьких і родичів, приблизно це я і сказав шахові ... "

– Але ж, кажучи саме це, всі попередники загинули ...

– Так, але більш точне значення сну полягало в тому, що шах НАДОВГО ПЕРЕЖИВЕ всіх своїх рідних та близьких!

Такою була відповідь Хаджі Насреддіна.

Рефреймінг – це один із найпотужніших прийомів ефективної психотерапії. Його дуже корисно використовувати у роботі з роздратованими або засмученими клієнтами.

6. «Вибір без вибору» – один із варіантів жорсткого або м'якого стилю.

Наприклад, коли клієнт ще сумнівається щодо рішення про необхідність зустрічі, можна сказати: «Ми проведемо переговори у вашому або в моєму офісі?» Тим самим він уже починає вирішувати завдання не про необхідність зустрічі, а про місце її проведення.

Таке «право вибору» – також створює лише ілюзію вибору, але насправді вибору немає.

7. Метод Сократа базується на прагненні захистити співбесідника від того, щоб той сказав "Ні!".

Сутність цього методу полягає в тому, що як тільки співрозмовник скаже "ні", його дуже важко переконати в іншому. Метод названий на честь давньогрецького філософа Сократа, який часто користувався ним, намагаючись вести розмову так, щоб співрозмовнику було легше сказати "Так!".

Як відомо, Сократ неодмінно доводив свою точку зору, не викликаючи з боку опонентів не лише явного обурення, але навіть незначних негативних реакцій.

8. Важливим є дотримання *правила рамки* (початок і кінець будь-якої ділової розмови повинні бути чітко окреслені).

На початку висловлюються цілі і наміри, перспективи та можливі результати. У кінці – підсумки, висновки з приводу реалізованих або нереалізованих надій та сподівань.

9. *Правило ланцюга* («логічні ланцюжки») – спрямоване на внутрішнє структурування, задаючи побудову інформації неначе «зсередини».

Для цього використовуються такі вирази: «По-перше, ... по-друге, ... по-третє». При цьому важливо пам'ятати про ранжування інформації: спочатку необхідно сказати найголовніше; потім викласти основне, наступне за значущістю; далі – менш значуща інформація. Використовуючи це правило, не лише упорядковується, пов'язується зміст, а й полегшуються сприйняття і розуміння інформації клієнтом, а також її запам'ятовування.

Будьте готові в процесі переговорів до певних маніпуляцій з боку співрозмовника, до яких звертаються деякі особистості, щоб одержати переваги.



Маніпуляції – прихований вплив на людину під час переговорів для отримання від неї потрібної дії або потрібного рішення.

Маніпулятор може використовувати різні інструменти (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 – Інструменти маніпуляцій із боку співрозмовника

Інструмент	Пояснення	Різновид інструменту	Приклад / коментар
Тиск із позиції зверху	маніпулятор демонструє свою явну перевагу, показуючи, що він приймає рішення	дефіцит часу	<i>“У вас є 5 хвилин для прийняття рішення, інакше ми віддамо контракт вашим конкурентам – вони вже рік цього чекають”</i>
		затягування переговорів	<i>“Я ще не готовий повідомити вам про рішення - потрібен час”</i>
		перебільшення своєї значущості	<i>“Я щойно прилетів з міжнародної конференції ...”</i>
		пресинг (погрози, ультиматуми, образи)	
Дипломатичні маніпуляції	партнер завищує вашу значущість, применшує свою – розслабившись, ви віддасте більше, ніж планували	компліменти	<i>Уміло підібраний комплімент дозволяє прихилити партнера до себе і перейнятися до вас симпатією</i>
		турбота і догоджання	<i>Як дібралися, чи зручно сидіти, чай - кава</i>
		вплив на марнославство й амбіції	<i>«Така велика і солідна компанія не торгуватиметься через 1000 \$»</i>
		використання зручного маніпулятору логічного зв'язку	<i>«Ви ж розумна людина, тому зі мною погодитесь...»</i>
Логічні маніпуляції	вплив на мислення опонента	надання неповної інформації	<i>Озвучуються лише вигідні моменти</i>
		надлишок або неструктурованість інформації	<i>Мета – заплутати співрозмовника</i>
		переміщення акценту на несуттєве	<i>“Терміни, не важливі – важлива якість роботи”</i>
Маніпуляції із залученням третьої сторони	маніпуляції, що підсилюють 3 попередні групи	залучення помічників	<i>Для тиску маніпулятор розподіляє ролі, залучаючи помічників</i>
		посилання на авторитетів та експертів	<i>«Ваш шеф вчинив би інакше», «Експерти стверджують зворотнє»</i>
		думка більшості і традиції	<i>«Наша корпоративна культура не дозволяє діяти таким чином»</i>

Невміння протистояти вищепереліченим маніпуляціям рано чи пізно призводить до поразки. Тому треба бути готовим до них і заздалегідь, ще в період підготовки до переговорів, продумати варіанти нейтралізації маніпулятивної поведінки.

Існує думка, що якщо переговори завершені, а ви не задоволені результатом, то для вас переговори не закінчені. Цього допускати небажано, тому більш доцільним є оволодіння техніками маніпуляції та протидії їм.

4.4. Установлення контакту з клієнтом

«У вас ніколи не буде шансу справити перше враження вдруге».

Бернард Шоу

Встановлення контакту – це досягнення прихильності й довіри між продавцем та клієнтом на основі взаєморозуміння і рівноправного обміну думками.

Встановлення і підтримка контакту – *«фундамент і каркас будинку»*, на яких зводяться і тримаються *«поверхи»* ефективного продажу банківського продукту. Це наскрізна характеристика процесу продажу: контакт необхідно встановити не лише на початку зустрічі, але й підтримувати на всіх наступних стадіях. Якщо каркас дає тріщину, будинок руйнується.

Незалежно від того, який саме продукт ви продаєте, встановлення контакту – це дуже важливий фундаментальний етап для успішних продажів.

Важливо пам'ятати, що встановленню контакту сприяють три основні групи сигналів: невербальні, вербальні та паравербальні (рис. 4.8).

Невербальні сигнали:	Паравербальні сигнали:	Вербальний компонент:
<ul style="list-style-type: none">- додержання соціальної дистанції;- кут повороту тіла від 45 до 90 градусів;- кут нахилу менший від прямого;- відкрита поза;- посмішка;- живий природний вираз обличчя;- підтримка контакту очей;- невимушена жестикуляція;- впевнена хода	<ul style="list-style-type: none">- інтонація;- тембр голосу (більш низький);- швидкість мови (залежно від темпераменту співрозмовника);- флексія (змістовний наголос)	<ul style="list-style-type: none">- привітання;- звернення на ім'я;- комплімент;- мотивуюче ствердження;- small talk (невимушена бесіда);- позитивна лексика

Рисунок 4.8 – Сигнали, які повинні використовуватися під час переговорного процесу

Декілька порад щодо встановлення позитивного контакту з клієнтом під час переговорного процесу:

- доброзичливо посміхайтесь;
- завжди зберігайте природний вираз обличчя;
- підтримуйте зі співрозмовником зоровий контакт;
- стежте за тим, щоб жестикуляція була помірною і невимушеною, а хода – впевненою.

Привітання – це складова частина успішного встановлення контакту. Напевно, кожен був у ситуації, коли вас вітав менеджер у банку, але робив це таким чином, що контакт не встановлювався, а навпаки: він відштовхував вас від подальшого спілкування з ним.



При вітанні клієнта банківському працівнику треба зняти так звану «маску продавця» – не повинно бути ніякої навмисності, штучності. У клієнта не повинно виникати відчуття, що це робиться навмисно – усе повинно мати максимально природний вигляд.

Якщо клієнт зайшов у відділення банку – зверніть на нього увагу одразу ж (навіть якщо у вас багато справ), а також привітайте його першим, хоча б поглядом.

Якщо менеджер банку по роботі з клієнтами (продавець) нічим не зайнятий, то для зустрічі клієнта йому достатньо:

- зустрітися поглядом із людиною, що увійшла;
- привітно посміхнутися;
- злегка кивнути головою;
- привітатися.

Анекдот

До магазину ювелірних виробів входить дама у норкової шубці. До неї кидається менеджер із «голлівудською» посмішкою: «Вітаю! Чим я можу допомогти?»

Дама: «Я хочу просто подивитися прикраси. У мене немає грошей».

Менеджер (без посмішки): «До побачення!».

Дама: «Але за 15 хвилин приїде мій чоловік із кредитною картою, щоб придбати мені подарунок з приводу річниці нашого весілля...»

Менеджер (з «голлівудською» посмішкою): «І знову – вітаю!»

Якщо менеджер банку розмовляє по телефону або з іншим клієнтом, він повинен на секунду відволіктися від розмови (попередивши про це співрозмовника), дати зрозуміти клієнту, що він його помітив, привітати як у попередньому випадку і сказати що-небудь на зразок: «Я через хвилину звільнюся і буду у Вашому розпорядженні».



Порада! Вигадайте своє власне вітання. Якщо ви використовуєте лише одне вітання, то велика ймовірність того, що воно відштовхне багатьох потенційних клієнтів.

Існує думка, що довші привітальні фрази є більш ефективними із точки зору встановлення контакту. Наприклад, вимовлені з однаковою доброзичливістю «Добрий день» або «Добрий ранок» краще, ніж просто «Здрастуйте». Але найголовніше – яку б фразу ви не промовляли, це треба робити максимально щиро і доброзичливо.



Завдання. Вигадайте принаймні три різних форми вітання. Для початку вам буде потрібне формальне шанобливе вітання, дружнє вітання і захоплено-приятельське. Протягом декількох секунд оцініть клієнта, а потім вибирайте вітання, яке, на вашу думку, найкраще підійде у даній ситуації. Дуже важливо фокусувати свою увагу на особливостях характеру своїх клієнтів і намагатися знайти найкращий підхід до кожного з них.

Фахівцями відмічено: щоб із самого початку знайомства чи розмови налагодити контакт зі співрозмовником, потрібно надати йому, як мінімум, три психологічні переваги (рис. 4.9):

❖ *Комплімент*

Компліменти – приємні слова, що містять незначне перебільшення позитивних якостей співрозмовника. Комплімент повинен бути легким, грайливим, простим, природним і, головне, правдивим

❖ *Посмішка*

Посмішка – знак дружніх почуттів, прихильність до партнера. Посміхнувшись один одному при зустрічі, співрозмовники тим самим знімають напруженість перших хвилин і створюють підґрунтя для більш упевненого і спокійного спілкування

❖ *Ім'я*

Для збільшення відчуття його значущості, під час розмови частіше звертайтеся до співрозмовника на ім'я. Це правило стосується як початку, так і закінчення бесіди

Рисунок 4.9 – Психологічні переваги налагодження контакту з клієнтом

Роблячи комплімент співрозмовнику, необхідно пам'ятати про ряд правил:

✓ комплімент повинен бути щирим. Хваліть лише за те, що самі вважаєте цінним;

✓ зміст компліменту повинен бути цінним для співрозмовника. Наприклад, людині, яка цінує свої ділові якості, набагато приємніше почути: «Проведена вами нарада була дуже продуктивною!», аніж: «ваш новий костюм дуже вам личить!»;

✓ предмет компліменту повинен бути реальним (лише те, що дійсно наявне).

Манера вимови компліментів:

- ✓ впевнений, доброзичливий тон, з посмішкою;
- ✓ без дешевих театральних ефектів, зайвої захопленості;
- ✓ міміка та жести мають відповідати словам;
- ✓ без жодного натяку на іронію.

Звернення на ім'я / ім'я та по батькові – це банальний момент, який, проте, періодично нехтується. Клієнти люблять, коли до них звертаються адресно, на ім'я. Це означає, що на початку спілкування вам потрібно не просто уточнити ім'я клієнта, але і при подальшому діалозі періодично звертатися до нього на ім'я та по батькові.

На практиці часто виникають ситуації, коли спочатку менеджер з'ясовує ім'я, а при подальшому консультуванні звертається до клієнта лише на ви, без імені по батькові.

Для уточнення імені клієнта краще працюють не банальні питання «Як вас звати?», а, наприклад, «Як до вас можна звертатися?» тощо.

➤ Якщо клієнт прийшов у відділення банку, необхідно уточнити, чим ви можете бути йому корисні.

***Приклад.** «Олександр Івановичу, яку операцію ви хотіли б здійснити зараз?» Використовуючи таку фразу, ми ніби підготовуємо клієнта до дії – це працює краще, ніж просте запитання «Чим можу вам допомогти?»*

➤ Задайте регламент, позначте формат подальшого спілкування із клієнтом.

***Приклад** (якщо клієнт прийшов до вас в офіс банку). «Олександр Івановичу, радий із вами познайомитися. Перш ніж я почну розповідати вам про вклади, дозвольте мені поставити кілька запитань, щоб я міг підібрати найбільш оптимальні для вас умови? »*

Як тільки одержуємо згоду клієнта – переходимо до наступного етапу (виявлення потреб клієнта).

➤ Якщо ви прийшли до клієнта в компанію, при встановленні контакту важливо залучити клієнта до подальшого діалогу.



Порада! Необхідно пам'ятати, що найбільший інтерес у клієнта викликає він сам. Тому будуйте свою модель спілкування і переговорів, щоб максимально торкатися інтересів клієнта і його психотипу.

Наприклад, на початку спілкування для створення сприятливої атмосфери можете використовувати розмову на абстрактні теми. Не починайте

розмову банально із фрази «я хочу вам запропонувати». У першу чергу зніміть «маску продавця» і розмовляйте як людина, яку цікавлять інтереси співрозмовника. Уявіть, що ви прийшли до нього у гості. Зверніть увагу на якісь дрібниці у його кабінеті, які допоможуть вам розпочати розмову (наприклад, фотографії на столі або стінах, грамоти, картини та ін.). Лише потім розпочинайте ділову розмову.

Приклад: *«Олексію Петровичу, радий познайомитися з вами особисто (посмішка). Під час нашої зустрічі (пауза) я хотів би поставити вам кілька запитань, щоб краще розібратися у специфіці вашого бізнесу. Це допоможе зробити вам конкретну пропозицію про співпрацю з нашим банком. У тому разі, якщо я буду впевнений, що ця пропозиція виявиться дійсно вигідною для вас ...»*

Такий початок більше спонукає до подальшого діалогу і схиляє клієнта до конструктивного спілкування. Він розуміє, що ви не просто черговий банківський менеджер, який повинен у будь-якому разі продати свій продукт, ви – фахівець, який індивідуально підходить до кожного клієнта.



Важливо пам'ятати! Треба пам'ятати, що найбільший інтерес у клієнта викликає він сам. Тому будуйте свою модель спілкування і переговорів таким чином, щоб максимально торкатися інтересів клієнта і його психотипу.

Поширені помилки, які допускають менеджери банку при встановленні контакту:

✓ не уточнюють ім'я та по батькові клієнта або уточнюють, але не використовують надалі у процесі переговорів;

✓ після привітання відразу банальними фразами пропонувати продукт: *«Я хочу вам запропонувати кредити, вклади, пластикові картки ...»*. Уявіть, що у Вашому місті десятки або сотні різних банків – і всі використовують однакові слова. Порахуйте, скільки разів на день вони чують одне й теж саме;

✓ *нестача впевненості*. Недоречні фрази для ефективного встановлення контакту *«Я займу зовсім небагато часу ...»*, *«Буквально на хвилиночку відверну Вас»*. Будьте рівноцінним партнером клієнта, інакше ніяких продажів не буде. Розумійте для себе цінність продукту, який Ви пропонуєте клієнту і, в ідеалі, запропонуйте клієнтові готове рішення його проблем за допомогою ваших продуктів.



Важливо пам'ятати! Упродовж всього переговорного процесу доброзичливо посміхайтесь, завжди зберігайте природний вираз обличчя, підтримуйте зі співрозмовником зоровий контакт. Стежте за тим, щоб жестикуляція була помірною і невимушеною, а хода – впевненою.

Переговори із клієнтами відбуваються у декілька фаз, поданих у табл. 4.3.

Таблиця 4.3 – Фази та цілі переговорного процесу

Фаза	Завдання фази переговорного процесу	Дії упродовж фази
1	2	3
Початок ведення переговорів	<ul style="list-style-type: none"> • встановлення контакту з партнерами; • створення приємної атмосфери для ведення переговорів; • залучення уваги; • пробудження інтересу; • «перехоплення» у разі потреби ініціативи в процесі переговорів 	<ul style="list-style-type: none"> • користуватися зрозумілими, стислими та змістовними вступними словами й поясненнями; • звертатися до співрозмовників по імені; • мати відповідний зовнішній вигляд; • виявляти повагу до особистості партнера тощо
Передавання інформації	<ul style="list-style-type: none"> • виявлення мотивів та цілей партнера; • передавання запланованої інформації; • формування основ для аргументації чи попередньої перевірки правильності вузлових пунктів власної аргументації; • аналіз та перевірка позиції партнера; • попереднє визначення напрямків наступної діяльності, що, в остаточному підсумку, спростить останню фазу – прийняття рішень 	<ul style="list-style-type: none"> • збирати спеціальну інформацію щодо проблем, вимог та побажань партнера та його організації (фірми)
Аргументування	<ul style="list-style-type: none"> • формування попередньої думки; • визначення позиції щодо даної проблеми, яка влаштовує обидві сторони; • зміна за потреби вже сформованої думки (позиції); • закріплення того, що вже сформувалося чи змінилося, на нову думку; • усунення чи пом'якшення суперечностей, що сформувалися до переговорів чи виникли у процесі їх проведення, критично перевірити власні положення й факти, викладені партнером 	<ul style="list-style-type: none"> • аргументація повинна бути коректною щодо партнера; • необхідно оперувати простими, зрозумілими, точними й переконливими поняттями; • темп і способи аргументування необхідно вибирати з урахуванням особливостей характеру та звичок партнера; • необхідно уникати неділових висловлювань і формулювань, що ускладнюють сприйняття сказаного, але загалом мова повинна бути образною, а аргументи наочними
Спростування аргументів партнера	<ul style="list-style-type: none"> • розмежування окремих заперечень щодо суб'єктів, об'єктів, місця, часу і наслідків; • прийнятне пояснення висловлених чи невисловлених заперечень, зауважень, сумнівів; • нейтралізація зауважень партнера, якщо для цього є можливості, спростування заперечень партнера 	<ul style="list-style-type: none"> • додержуватися логічної структури спростування зауважень та аргументів партнера, зокрема, локалізувати кожне зауваження чи аргумент; • проводити аналіз зауважень; • виявляти справжні причини; • вибирати тактику спростування; • вибирати метод спростування; • проводити оперативне спростування зауважень

Продовження табл. 4.3

1	2	3
Прийняття рішень	<ul style="list-style-type: none"> • досягнення основної чи, у найгіршому випадку, запасної (альтернативної) мети; • забезпечення сприятливої атмосфери наприкінці переговорів; • стимулювання партнера до виконання намічених дій; • складання всеосяжного резюме переговорів, зрозумілого для всіх учасників, із чітко виділеним основним висновком 	<ul style="list-style-type: none"> • підписання угоди за результатами переговорів

4.5. Передача інформації й ефективна аргументація

Розглянемо окремі етапи переговорного процесу, зокрема передачу інформації та ефективне аргументування.

Так, розрізняють такі види аргументування:

– *доказову аргументацію* — необхідність перевірки того, чи точно є власна інформація, чи правильними є власні висновки, чи немає у власній аргументації суперечностей, чи можна навести адекватні приклади й порівняння;

– *контраргументацію* — необхідність перевірки, чи не виникають суперечності; чи немає фактів або пропозицій партнера, які можна заперечити; чи не наведено невдалий приклад (порівняння); чи не зробив партнер помилкового висновку; чи не занадто просто партнер подав проблему і чи не впливає з цього необхідності показати іншу сторону; чи не надав партнер неправильну оцінку та ін.

Декілька порад із тактики аргументації:

– під час тривалих переговорів основні, сильні аргументи доцільно розподілити в часі, повертатися до них неодноразово, як до рефрену, але намагаючись із кожним згадуванням показати інший бік, грань проблеми;

– аргументи за своїм характером повинні відповідати рівню та спеціальності партнера, враховувати особливості його особистості, сприйняття, стану, його інтересів. Корисними є компліменти, якщо вони щирі й не справляють враження грубих лестощів (хоча є люди, що надають перевагу саме лестощам);

– не слід викликати загострення дискусії без потреби, треба вчасно влаштовувати перерву, щоб мати можливість обговорити гострі моменти спочатку «кулуарно» і дати охолонути занадто розпаленим полемістам;

– «внутрішні переговори» (тобто прояснення точок зору серед членів вашої команди) повинні відбутися до переговорного процесу. Якщо вони відбуваються за столом переговорів, це дуже послаблює позиції вашої команди.

В атмосфері конструктивної взаємодії треба прагнути розбурхати думку партнера, запропонувавши йому опис проблеми, варіанти вирішення та можливі наслідки за кожним варіантом.

Наприклад, інтелектуала привабить можливість системно розглядати проблему. Людину, упереджену й не дуже обізнану, можна переконати, акцентуючи увагу на перевагах для неї самої чи для фірми. У будь-якому випадку варто починати з показу позитивних моментів, а потім переходити до негативних.

Велике значення має своєчасне виявлення моменту готовності партнера до ухвалення рішення. Для цього потрібно розвивати спостережливність, здобувати досвід у розумінні невербальних засобів спілкування, мови жестів та міміки.

Стимулювати ухвалення рішення можна за допомогою гіпотетичних питань («*припустимо, що..., тоді...*»), прийняття поетапних рішень, розроблення альтернативних рішень, постановки ключових питань. На цій стадії необхідно остаточно запевнити партнера в тому, що ви йому друг.

Корисно залишити наостанок сильний аргумент, подякувати партнерові за конструктивну співпрацю, привітати із завершенням переговорів, запевнити в тому, що він не буде розчарований надалі.

Дійсно, що варіанти завершальних документів повинно бути заздалегідь розроблено, а у процесі переговорів відкориговано й погоджено. За результатами переговорів варто провести аналіз їх перебігу, розкрити фактори успіху чи причини неуспіху, доповнити інформацію про партнера новими фактами, що виявилися в ході переговорів.

Ділова частина переговорів завершується перетворенням інтересів партнера на остаточне рішення (приймається на основі компромісу).

Якщо перебіг переговорів був позитивним, то на завершальній стадії необхідно резюмувати, коротко повторити основні положення, що розглядалися в процесі переговорів, і, що особливо важливо, охарактеризувати ті позитивні моменти, за якими досягнуто згоди сторін. Це дозволить досягнути впевненості у тому, що всі учасники переговорів чітко уявляють сутність основних положень майбутньої угоди, в усіх формується упевненість у тому, що у процесі переговорів досягнуто певного прогресу. Доцільно обговорити перспективу нових зустрічей.

У разі негативного результату переговорів необхідно зберегти суб'єктивний контакт із партнером за переговорами. У даному випадку увага акцентується не на предметі переговорів, а на особистісних аспектах, що дозволяють зберегти ділові контакти в майбутньому. Отже, варто відмовитися від підведення підсумків за тими розділами, де не було досягнуто позитивних результатів. Бажано знайти таку тему, що становить інтерес для обох сторін, допоможе розрядити ситуацію та створити дружню, невимушену атмосферу прощання.

Цілями аналізу підсумків переговорів є:

- порівняння цілей переговорів із їхніми результатами;
- визначення мір та дій, що впливають із результатів переговорів;
- ділові, особисті й організаційні висновки для майбутніх переговорів.

Аналіз підсумків ділових переговорів повинен проходити за такими трьома напрямками:

1) аналіз *відразу після завершення* переговорів. Такий аналіз допомагає оцінити перебіг та результати переговорів, обмінятися враженнями та визначити першочергові заходи, пов'язані із підсумками переговорів (призначити виконавців та визначити терміни виконання досягнутої угоди);

2) *аналіз на найвищому рівні* – керівником департаменту або банку. Цей аналіз результатів переговорів має такі цілі: обговорення звіту про результати переговорів та з'ясування відхилення від раніше встановлених директив; оцінювання інформації про вже прийняті заходи й відповідальність; визначення обґрунтованості пропозицій, пов'язаних із продовженням переговорів; одержання додаткової інформації про партнера з переговорів;

3) *індивідуальний аналіз* ділових переговорів – це з'ясування відповідального ставлення кожного учасника до своїх завдань та організації в цілому. Це критичний самоаналіз із метою контролю й одержання висновків із переговорів. У процесі індивідуального аналізу необхідно одержати відповіді на такі питання:

- чи правильно було визначено інтереси й мотиви партнера за переговорами;
- чи відповідала підготовка до переговорів реальним умовам, що склалися, ситуації та вимогам;
- наскільки правильно визначено аргументи чи пропозиції щодо компромісу. Як підвищити дієвість аргументації у змістовому й методичному плані;
- що саме визначило результат переговорів. Як вилучити в майбутньому негативні нюанси в процедурі проведення переговорів;
- хто і що повинен робити, щоб підвищити ефективність переговорів.

4.6. Робота із запереченнями клієнтів

Успіх ділових бесід та переговорів багато у чому залежить від того, як прореагує на ваші аргументи клієнт. Якщо він погодиться з доказами на користь вашої пропозиції, залишається лише очікувати, спостерігаючи за його жестами та мімікою, коли він прийде до рішення і, можливо, сам запропонує оформити домовленість.

Проте дуже часто клієнт починає заперечувати ваші пропозиції.



Важливо пам'ятати! Заперечення (сумніви) – природний стан клієнта, який «просувається» шляхом до завершення угоди. **Заперечення – ознака того, що вас слухають,** приймають рішення про угоду і потребують додаткової інформації.

Сумніви часто висловлюються у формі критичних зауважень, особливо в нашій країні, але насправді за ними приховується бажання покупця одержати більше інформації про товар або послугу. Кожен клієнт хоче «зберігати обличчя»: мати вигляд знаючого, компетентного і такого, що робить правильний вибір.

Помилкові лінії поведінки під час роботи із запереченнями клієнтів

1. Суперечка. Суперечка змушує клієнта зайняти жорстку позицію, з якої його дуже важко «зрушити». Зрозуміло, що якщо банківський фахівець зустрічає будь-яку «неправильну» думку клієнта «в штики», він шкодить власним інтересам. Навіть якщо продавець ввічливо і коректно намагається переконати клієнта, пропонуючи найвагоміші аргументи, він заважає успішній покупці.

При відповіді на заперечення клієнта не варто нервувати і дратуватися. Важливо зберегти доброзичливість та спокій, якщо співрозмовник, заперечуючи, перейде на підвищений тон. Адже заперечення – це прояв зацікавленості.



АКСІОМА: сперечатися з клієнтом марно!

2. Відхід із ситуації. У цьому випадку банківський фахівець, почувши нотки сумніву в голосі клієнта, припиняє всяку активність. Тривале мовчання банківського спеціаліста в цьому випадку розцінюється клієнтом як неможливість додати нічого позитивного про послугу банку. Тому сумніви посилюються, і клієнт прагне піти, щоб захистити себе від неприємних відчуттів.

3. Виправдання. Нерішучість і виправдовувальні інтонації в голосі банківського працівника різко знижують значущість послуги банку з боку клієнта. Крім того, клієнт може вирішити, що працівник просто приховує від нього якісь невігідні умови (наприклад, приховані комісії банку тощо).

Розглянемо етапи алгоритму роботи із запереченням (рис. 4.10).

1. Вислухати клієнта

Сумніви клієнта треба **уважно вислухати**, навіть якщо на **перший** погляд вони здаються безглуздими. Не перебивати клієнта, дати йому можливість висловитися повністю. Уважно вислуховуючи клієнта ви дає зрозуміти: *«Мені дійсно цікава ваша думка, навіть якщо вона не розбігається із моєю».*

2. Проявити емпатію

Емпатія (англ. empathy від (грецьк. patho) — співпереживання) — розуміння почуттів та емоцій іншої людини, здібність поставити себе на місце, здатність до співпереживання, співчуття.

Погодьтеся! Але не із запереченням, а з тим, що воно важливе!

«Я розумію, зараз ви думаєте саме так ...»

«Так, я розумію, ми повинні обговорити питання важливості цієї послуги для Вас...»

«Так, це важливо, ми пропонуємо інноваційний банківський продукт, про який ще небагато відгуків...»

3. Прояснити ситуацію

Для цього необхідно задати уточнювальні запитання:

- за допомогою альтернатив:

«Ви порівнюєте наші процентні ставки за кредитами з іншими банками або розраховували на певну суму?»

- перефразувавши слова клієнта:

необхідно підтримувати з клієнтом «зворотний зв'язок», оскільки легше утримувати увагу, перебуваючи в стані діалогу.

«... чи не так?», «Я правильно вас зрозумів, що ...?»

4. Нейтралізувати заперечення і посилити аргументацію

Тактичні прийоми нейтралізації заперечень клієнтів:

- не підкреслюйте свою незгоду (використовуйте прийом «погодься і спростуй»);
- не відповідайте на кожне заперечення, а вислухайте їх усі разом;
- не затримуйтеся на запереченні, яке важко спростувати, розгляньте інші, а потім поверніться до попереднього;
- перетворіть заперечення в запитання, наприклад: *«Вас цікавить, чим моя пропозиція відрізняється від подібних?»*
- перетворіть заперечення на довід, наприклад: *«Ми вже співпрацюємо з іншим банком!» – «А ми будемо ще одним – улюбленим !»*

5. Резюмувати

Необхідно підбити підсумки бесіди. У цьому маленькому резюме повинні бути наявними сумніви клієнта і ті позитивні доводи, з якими клієнт погодився. Під час резюме краще говорити словами клієнта. Це дозволить клієнтові відчувати, що він приймає відповідальне рішення сам, без натиску з боку продавця

Рисунок 4.10 – Послідовність дій у роботі із запереченням

Прийом «погодься і спростуй» складається з двох частин.

У першій ми погоджуємося з можливою правдою, закладеною в словах клієнта.

– Деяким клієнтам спочатку здається, що у наших банківських продуктів висока ціна ...

– Мені самому спочатку здавалося, що послуги у конкурентів нічим не відрізняються від наших ...

Такі фрази допомагають клієнтові зрозуміти, що його уважно слухають і частково розділяють його побоювання, що підвищує рівень довіри клієнта до слів продавця.

Саме в цей момент ми використовуємо другу частину прийому, яка вводить додаткову інформацію для клієнта і спростовує його сумніви.

– Деяким клієнтам спочатку здається, що у нашого банківського продукту висока ціна. Потім після більш детального ознайомлення з усіма перевагами вони змінюють свою думку на протилежну. Давайте подивимося, чому так відбувається ...



Важливо, щоб перша і друга частини **не були** пов'язані одна з одною за принципом: **«Так ..., але ...»**: «Розумію вас, але потрібно врахувати, що ...», «Охоче погодився б з вами, проте ...», «На вашому місці я, напевно, думав би так само, але ... » тощо.

Кращим прикладом використання словосполучень є:

- «Я багато в чому згоден із Вами. У той самий час...»
- «З іншого боку, ...»

4.7. Техніка грамотного вибачення або відмови клієнтові

Трапляється, що клієнту доводиться відмовляти у наданні яких-небудь умов або послуг. Така ситуація є досить складною, оскільки вона може призвести до втрати клієнта та підриву репутації банку. Тому дуже важливо відмовляти так, щоб клієнт усе одно мав приємне враження від банку.

Правила відмови клієнту:

1. Не говоріть відразу ні. Спочатку розпитайте клієнта, чому він хоче саме цього. Пояснюючи вам своє бажання, клієнт може зрозуміти, що пропозиція є невдалою. Якщо цього не сталося, коротко і чітко скажіть: «На жаль, це неможливо». Варіантами можуть бути такі моделі відповіді:

- ✓ «Ні, потрібно бути преміум-клієнтом, щоб мати право відкрити такий вид поточного рахунку. Сьогодні ви користуєтеся простим акаунтом».

- ✓ *«Безумовно. Наш банк радий надати вам цю можливість, коли ви станете преміум-клієнтом. Інформацію про те, як перейти до преміум-сегменту, ви знайдете тут ... »(даєте посилання).*

Коли ви говорите клієнтові «ні», у нього створюється відчуття, що ви не хочете надати допомогу. Навіть якщо в ситуації, що склалася, нічого зробити не можна, завжди можна знайти спосіб донести цей факт до клієнта у позитивній манері. Уникайте слів-подразників: *проблема, помилка, омана, навпаки, неправильно* і так далі. Замініть їх більш вдалимими.

Таблиця 4.3 – Приклади мовних зворотів, які можуть використовуватися при переговорах із клієнтами

Небажані слова та фрази	Бажані слова та фрази
Але...	І...
Я не знаю ...	Я з'ясую...
Ви не зрозуміли ...	Я неточно висловився
Це не моя помилка, а колега ...	Я особисто цим займаюся
Вам необхідно було...	Я розумію, чому Ви ...
Ви помиляєтеся ...	Будьте ласкаві, уточніть
Вибачте, що не можу Вам допомогти ...	Дякуємо, ми будемо допрацьовувати це питання
Це неможливо	Боюся, це неможливо
Ви помиляєтеся	Тут є неточність
Неправильно	Не зовсім точно
Помилка	Неточність



Щоб дізнатися, які ж слова дратують людей, псують будь-яку розмову, промовляйте їх уголос і слухайте свої відчуття. Постарайтеся замінити ці слова на позитивні і життєствердні.

Запам'ятовується остання фраза і у вашого візаві повинен залишитися позитивний післясмак від розмови, а не гіркота відмови. *«Дякуємо за розуміння, дуже сподіваюся, що відмова не зможе зіпсувати наші подальші відносини. Я завжди готовий допомогти тобі, ти ж знаєш!»*

2. Дочекайтеся реакції клієнта на вашу відмову. Дайте йому виговоритися, не перебивайте його, вислухайте мовчки, невербально підкреслюючи Вашу увагу.

- ✓ *Якщо ваша відмова сприйнята клієнтом непросто, зробіть крок назустріч, проявіть емпатію: «Я розумію, що ви засмучені, давайте спробуємо знайти рішення разом».*
- ✓ *Якщо клієнт спокійно поставився до відмови, перейдіть до наступної теми, але зазвичай люди не проти того, щоб вислухати ваші пропозиції. Поясніть свою позицію. При цьому не виправдуйтеся, не вибачайтеся, оскільки цим Ви демонструєте свою неправоту і невпевненість.*

3. Забезпечте клієнта альтернативним рішенням. Якщо у вас немає можливості дати клієнту те, що йому потрібно, постарайтеся знайти для нього кращу альтернативу.

Приклад. Наприклад, клієнт банку хоче отримати послуги (наприклад, СМС після транзакції в магазині), але у вашому банку такої послуги ще ніколи не було. Можна відповісти:

«Вибачте, на жаль, у нас немає такої послуги».

А можна запропонувати альтернативне рішення:

«Ми поки не впровадили таку послугу, але ми можемо запропонувати децю схоже – наприклад, відправляти меседжер у Фейсбук».

Зазвичай вихід із ситуації, що виник в результаті спільних пошуків, влаштовує обидві сторони. Але навіть якщо клієнтові не підійде цей варіант, він буде вдячний за ваше бажання допомогти.

Завжди говоріть у доброзичливій формі, не відповідайте агресивно. Вашим завданням є збереження відносин із клієнтом.

4. Деталізуйте свої пояснення.

Не завжди клієнти добре розуміють, як працює ваш продукт. Декому для здійснення покупки необхідне більш детальне або абсолютно нове пояснення його особливостей або можливостей.

Приклад. Уявіть, що ви є працівником карткового відділу банку. До вас зателефонував клієнт, що намагається навчитися користуватися послугами онлайн-банкінгу. Ви можете вести розмову з ним двома способами:

Негативний варіант (уся відповідальність покладена на клієнтів): «Якщо ви додержувалися наших інструкцій, усе повинно було йти добре, якщо ви, звичайно, не помилилися на якомусь етапі. Причина також може бути в некоректній роботі вашого браузера».

Позитивний варіант (взяття відповідальності на себе): «Давайте разом пройдемо всю послідовність дій з першого кроку. Якщо знову не вийде, я дізнаюсь у працівників технічної підтримки, чи існує спосіб вирішити цю ситуацію по-іншому».

Запропонуйте клієнту інші способи вирішення питання, яке його цікавить. Якщо клієнта цікавить приклад, наведіть його. Якщо йому зручніше сприймати інформацію через детальне пояснення, дозвольте клієнту отримати те, що він хоче.



Пам'ятайте, що клієнт незадоволений не вами, а ситуацією, що склалася.

На жаль, у процесі роботи практично будь-якого банку не вдається уникнути образи клієнтів. Незалежно від ступеня вашої провини з ображеним клієнтом варто налагодити теплі стосунки. Грамотне вибачення призведе до взаємної поваги і подальшої співпраці.

Декілька рекомендацій, як вибачитися перед клієнтом:

1. *Вислухайте.* Клієнт повинен висловити все, що він думає з приводу ситуації, що склалася. Так він отримає задоволення від виявленої поваги з вашого боку і налаштується на діалог. Обіцяйте допомогти, навіть якщо бачите, що клієнт не правий, будьте спокійні і терплячі.

2. *Вникніть у сутність ситуації.* Конфлікт завжди виникає на основі чиеї-небудь помилки, одна зі сторін є провокатором проблеми. Якщо клієнт для вас важливий і ви хочете співпрацювати з ним і надалі, зверніть увагу, що саме хвилює його.

3. *Визнайте перед клієнтом провину співробітників банку,* зазначте, що їхні вчинки були неправильними. Навіть якщо це неістотна дрібниця, як-от недбало підібране слово, ображений клієнт повинен одержати від вас зворотну реакцію.

4. *Обов'язково скажіть клієнтові, що ви засмучені ситуацією, а також тим, що засмутили його.* Проблемні клієнти часто мають важкий характер, їм важливо знати не тільки про те, що вони праві, а й про те, що винна сторона шкодує про ситуацію, що склалася, і щиро жалкує. Вам потрібно налагодити емоційний зв'язок із клієнтом, щоб спілкування стало більш розкутим.

5. *Дізнайтеся, чим ви можете загладити провину.*

Реакція клієнта на це питання може бути двоякою. Нормальна, адекватна людина принесе свої вибачення. Розлючений клієнт може відмовитися йти на контакт. Проте в будь-якому випадку важливо дізнатися, що саме хоче одержати клієнт для усунення конфлікту.

6. *Обов'язково дайте слово, що надалі будете більш уважно ставитися до виконання всіх зобов'язань і не допустите повторення конфліктної ситуації.*

7. *Зачекайте, поки клієнт заспокоїться, перш ніж пропонувати продовжити співпрацю.*

У момент з'ясування конфлікту і коли ви вибачаетесь, клієнт може бути не готовий підтримувати відносини, можливо, йому необхідно якийсь час, щоб охолонути. Варто періодично зв'язуватися з цією людиною, а пропонувати співпрацювати далі тільки тоді, коли побачите позитивне ставлення до вашого банку.

Зверніть увагу, коли клієнт буде говорити, що хоче піти працювати до ваших конкурентів – не переконуйте його. Якщо людина проблемна, то проблеми знайдуть її і там. Періодично нагадуйте клієнту про себе, телефонуйте, запрошуйте в гості, приходьте самі. Якщо клієнт вам важливий, рано чи пізно ви зможете повернути його прихильність, будьте ввічливими і наполегливими.



Кейс «Переговори з клієнтами банку та їх ego»

Проблема: банки конкурують один з одним, пропонуючи клієнтам різні відсоткові ставки, строки та інші умови кредитування, при цьому кредитні фахівці повинні враховувати ряд обмежень, які встановлюються з боку наглядових органів та банківського менеджменту.

У діяльності банків трапляються такі випадки, коли клієнт, незважаючи на стандартизованість та невисокий рівень гнучкості цін на банківські продукти, намагається вести переговори з працівником установи щодо надання певних пільг або знижок як винагороду за лояльність до банку. Так, із наміром одержати кредит клієнт прийшов до банку, де обслуговується упродовж тривалого часу. Ця установа є невеликою за розміром та працює на ринку, на якому домінує обмежена кількість великих банків. Клієнт звернувся до кредитного фахівця зі словами: «Я вже тривалий час є лояльним споживачем послуг вашого банку, упродовж декількох років позичаю мільйони доларів та справно їх повертаю. Наразі я маю намір взяти кредит на велику суму.

АТ «Дуже Великий банк» запропонував мені позику з ось такою відсотковою ставкою та строками виплат. А АТ «Гігантський банк» також зробив мені пропозицію, яка є набагато кращою, ніж усе, що ви запропонували мені. Що може запропонувати мені, як лояльному клієнту, ваш банк?»

Кредитний фахівець відповів клієнтові, що він запропонує найкращі умови кредитування, які тільки зможе, проте відвідувача не задовольнила така відповідь: «Я був клієнтом вашого банку упродовж багатьох років. Думаю, що ми вибудували тісні стосунки, і, чесно кажучи, я не можу зрозуміти, чому ви не можете надати мені особливі умови кредитування.»

Очевидно, ця розмова була довгою, клієнт повторював своє прохання декілька разів у різних формулюваннях. У певний момент він продемонстрував банківському спеціалісту пропозиції, надані АТ «Дуже Великий банк» та АТ «Гігантський банк», які, дійсно, були більш вигідними для клієнта.

Вислухавши клієнта та поставивши ряд уточнювальних питань, кредитний фахівець вибачився та вийшов у сусідній кабінет зателефонувати голові правління банку: «До нас прийшов пан Х, який є давнім клієнтом нашого банку. Але наразі АТ «Дуже Великий банк» та АТ «Гігантський банк» намагаються переманити його до себе із пропозиціями, які ми не можемо задовольнити. Однак сьогодні він провів значну частину свого часу, ведучи переговори зі мною, наголошуючи на важливості його ділових відносин з нашим банком. Чи можемо ми щось зробити у цій ситуації?»

Голова правління банку замислився над тим, що сказав йому кредитний фахівець. Він дійшов висновку, що клієнт не витратив би стільки часу і зусиль, зосередивши увагу на взаємовідносинах з установою, якщо б справа була тільки у відсоткових ставках та умовах кредитування. «Скажіть, – мовив голова правління, – клієнту, що він правий, що наші довготривалі відносини є дуже важливими для банку. Нехай він знає, що ми спостерігали за його діловою активністю упродовж цих багатьох років і що ми думаємо, він зробив значний

внесок у наш банк. Запитайте його, чи буде він готовий стати членом Консультативної ради банку з малого та середнього бізнесу. Це дозволило б нашому банку значно покращити свою діяльність завдяки його діловому досвіду та знанням.»

Після повернення в свій офіс кредитний фахівець повторив те, що сказав голова правління банку. Він нічого не говорив про процентну ставку або про зміну умов надання кредиту. Клієнт повільно посміхнувся: «Для мене буде честю працювати в Консультативній раді. І я дуже задоволений, що ми можемо продовжувати наші відносини». Він запозичив гроші за найкращою відсотковою ставкою і на найкращих умовах, які міг запропонувати невеликий банк, які, проте, не були такі вигідні, як умови кредитування в АТ «Дуже Великий банк» або АТ «Гігантський банк». Разом із тим запропоноване рішення мало позитивний вплив на його клієнта: він відчув повагу до себе та визнання важливості себе як клієнта банку.

Кожен клієнт має бажання відчувати, що він є особливим для банку, що працівники банку ставляться до нього особливо. Усвідомлення цього є надзвичайно важливою частиною переговорів. Одним з основних правил процесу переговорів є ставлення до споживачів з повагою, усвідомленням їх значущості. Навіть якщо ви не можете погодитися з ними або запропонувати їм все, що вони хочуть, ви можете сказати: «Я вас розумію. Це не означає, що я з вами згоден. Але моя відповідь вам базується на усвідомленні того, що саме є важливим для вас.» Таким чином, ви як працівник банку робите вашу відповідь чуйною.

Якщо ви вивчите основні інтереси людей, з якими ведете переговори, ви зможете виявити варіанти, які можуть бути запропоновані для вирішення потенційних проблем. Вони можуть лежати за межами стандартних характеристик банківських продуктів, проте можуть бути задовільними для клієнта, оскільки забезпечать йому відчуття власної значущості.

Не забувайте, що ви можете боротися з вогнем, не спалюючи мости.

ЧАСТИНА 2

МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ В БАНКАХ

РОЗДІЛ 5

ТЕОРІЯ БРЕНДОБУДУВАННЯ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

5.1. Створення і просування банківського корпоративного бренда та репутації

5.1.1. Поняття «фірмовий стиль», «бренд» та «брендинг»: відмінні риси та складові

Брендинг (branding) – це процес створення та розвитку бренда, основний спосіб диференціації продуктів, інструмент просування товарів на ринок і створення довгострокового зв'язку зі споживачами на основі актуальних для споживачів цінностей, закладених у бренд. Іншими словами, брендинг – це комплекс послідовних заходів, спрямованих на створення цілісного і затребуваного споживачем іміджу продукту або послуги. Зовсім коротко: брендинг – це управління брендом.

Бренд (англ. brand name) – назва, слово, вираз, знак, символ або дизайнерське рішення, або їх комбінація з метою позначення товарів та послуг конкретного продавця або групи продавців для відмінності від їхніх конкурентів [17].



Це цікаво!

Термін «бренд» (у перекладі з англійської означає «ставити клеймо») виник у ті часи, коли виробники випалювали марки, бренди на своїй продукції. Відтоді бренд пройшов тривалий шлях еволюції від торгової марки до нинішнього складного та широкого поняття.

Бренд є ідентифікуючим банківським атрибутом, що містить певний набір візуальних та вербальних характеристик (рис. 5.1.).

Переваги формування ефективного банківського бренда:

- максимізація процентних ставок при адресному розміщенні ресурсів;
- мінімізація витрат на залучення ресурсів за рахунок зниження рівня процентних ставок, прийнятних для клієнта;
- збільшення обсягів залучених і розміщених банком ресурсів;
- оптимізація асортименту банківських продуктів;
- підвищення лояльності клієнтів банку;
- зниження операційних, кредитних, процентних ризиків і ризику ліквідності;
- поліпшення якості взаємовідносин банку з державою, регулюючими органами та персоналом тощо.

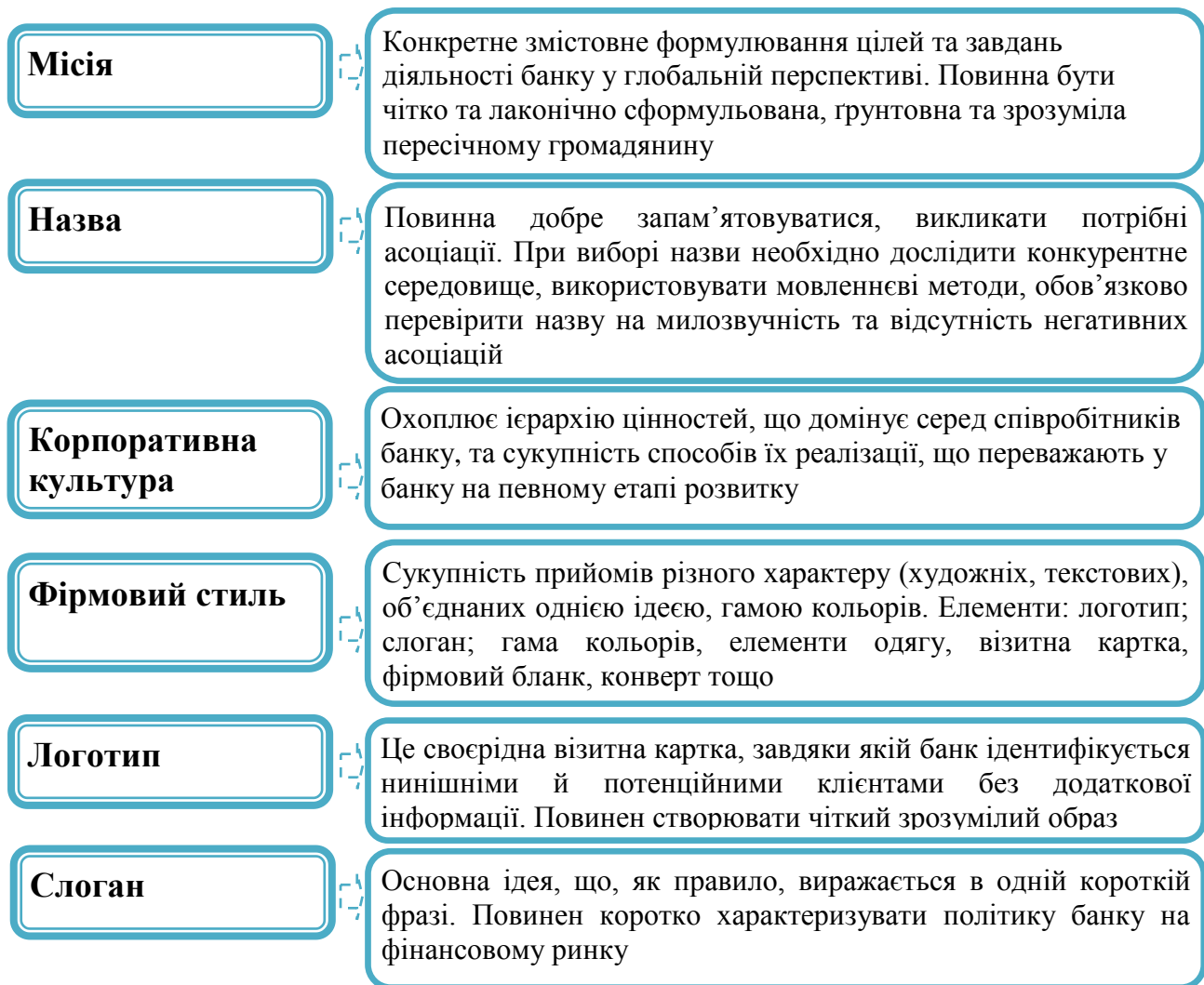


Рисунок 5.1 – Основні елементи бренда банку (складено на основі опрацювання джерел [88, 5, 1])

Фірмовий стиль (англ. corporate identity) – це один з інструментів формування бренда і одночасно – елемент брендингу. Іншими словами, це набір кольорових, графічних, словесних, друкарських, дизайнерських постійних елементів (констант), що забезпечують візуальну та змістовну єдність продуктів (послуг), всієї вихідної від банку інформації, його внутрішнього і зовнішнього оформлення.

Складові фірмового стилю:

- логотип;
- колірна палітра;
- шрифти, які банк використовує для оформлення друкованої продукції та сайта;
- схема верстання (певне компонування всієї друкованої продукції);
- слоган або девіз;
- носії фірмового стилю (фірмовий бланк, конверт (євростандарт), сувенірна продукція, квартальні календарі, папки, пакети, проспекти, буклети, візитні картки, оформлення зовнішньої реклами та POS-матеріалів тощо).

5.1.2 Репозиціонування, рестайлінг та ребрендинг: поняття та особливості здійснення

Бренд банку має певний життєвий цикл, у разі згасання якого може виникнути потреба у здійсненні ребрендингу. Взагалі у маркетингу є три основні терміни з префіксом ре-: репозиціонування, рестайлінг і ребрендинг.

Репозиціонування – це процес, за допомогою якого банки намагаються пристосувати свою діяльність до зміни вимог клієнтів з урахуванням змін зовнішнього середовища.

Причини для репозиціонування можуть бути різними:

- помилки при первісному розробленні, внаслідок яких позиціонування бренда було розроблене неправильно або не було розроблено зовсім і склалося стихійно;
- цільовий сегмент перестав бути привабливим (зниження попиту, сукупного прибутку, високий рівень конкуренції тощо);
- продукт чи послуга виявилися неконкурентоспроможними (наприклад, за відсотковими ставками);
- інші ринкові умови, а саме активізація конкурентів, поява нових гравців, зміна цільової аудиторії викликана, наприклад, її дорослішанням, необхідністю розширення або зміною географії продажів.



Приклад репозиціонування банку

ПУМБ у березні 2012 р. відповідно до нової маркетингової стратегії банку змінив позиціонування на «ПУМБ - Перший Український». За словами керівництва банку вони прагнули не просто стати комфортним банком, але інноваційним, передовим і сильним учасником фінансового ринку, банком, яким може пишатися Україна.

Запускаючи нове позиціонування, ПУМБ заявив про себе як про лідера, клієнтоорієнтований, надійний та передовий банк як у продуктах, процесах, так і в сервісі. Клієнтоорієнтований – означає і комфортний зокрема. Надійний – означає професійний. Передовий – означає перший [63].

Рестайлінг – косметична зміна візуальних атрибутів, простіше кажучи - оновлення логотипу, фірмового стилю тощо.

Рестайлінг, крім того, обумовлений чинником часу, оскільки кожні 10–15 років у світі відчутно змінюється естетика візуальних комунікацій. Останніми роками банки стали активніше використовувати у своєму корпоративному стилі яскраву атрибутику, що обумовлено прагненням банків виділитися із загальної маси банківських установ.

Причини проведення рестайлінгу:

- високий темп оновлення ринкового сегмента;
- становлення ринку, більш зріла аудиторія;
- усунення первинних помилок стилю;
- ребрендинг, зміна позиціонування;
- прагнення до відмінності від стилю конкурента, копіювання стилю марки "піратів".



Приклад рестайлінгу «Дойче банку» (нім. Deutsche Bank).

Логотип (квадрат із вміщеною в нього діагоналлю) став самостійним. У рамках нового іміджу банку лаконічний логотип «Дойче банку» (квадрат із вміщеною у нього діагоналлю), що є символом зростання в обстановці стабільності, став самостійним, і, як і логотипи всіх великих брендів, тепер свідчить сам за себе.

Девіз банку «Прагнення до досконалості» у новій версії представлений рукописним написом. Істотно змінилася і форма подачі девізу банку. Представлений у рукописному написі девіз тепер розміщений під ключовими зверненнями з метою продемонструвати особисту зацікавленість та натхнення, символізовані девізом.

Колірна палітра. Введено більш глибокий синій пантон «Дойче банку», а також нові додаткові кольори.

Шрифти. Більш структурований і точний підхід до шрифтового оформлення.

Логотип

Девіз

Колірна палітра



Було:
A passion to perform



Стало:
Passion to Perform



Ребрендинг – це концептуальна зміна ідеології бренда та всіх його складових: позиціонування, платформи, слогана, логотипу, фірмового стилю і т. д. Він проводиться лише в тому випадку, якщо на ринку відбулися значні зміни і бренд перестав відповідати бажанням споживачів або утримання бренда перестало відображати можливості компанії. Фактично він являє собою зміну змісту існуючої вербальної «форми» бренда.



Це цікаво!

Коли один ковбой купував у іншого корову, він змінював клеймо попереднього власника на свій фірмовий знак. Ця процедура і була ребрендингом у його найбільш первісному вигляді.

Таким чином, повномасштабний ребрендинг включає зміну бренда, політики й бізнесу банку, його маркетингової, рекламної та комунікаційної стратегії, запровадження нових чи вдосконалення існуючих продуктових пропозицій для клієнтів.



Необхідно відзначити, що ребрендинг потребує значних часових та фінансових витрат. Так, 3–12 міс. потрібні на підготовку і ще 2–24 міс. – на реалізацію проекту. Зміна вивісок у мережі з 50 відділень займає 2 міс., а 1 000 відділень – до 2 років. При цьому витрати на ребрендинг для середнього банку сягають \$ 1,5–4 млн.

Найчастіше ребрендинг відбувається у трьох випадках:

1) **компанію купує новий власник**, який має свої цілі і своє позиціонування/цінності. Він може захотіти стати правонаступником того іміджу, який був у купленої компанії.



Приклад

Свого часу так вчинив Райффайзен банк, який придбав «Банк Аваль»: він зберіг слово «Аваль» у своєму імені й додав синій фірмовий колір цього банку до свого жовтого. До цінності «великий банк, чиї відділення поруч із твоїм будинком» від банку «Аваль» додалася цінність «Європейський банк» від «Райффайзен Банк».



В іншому випадку новий власник може викреслити все, пов'язане із придбаним брендом. Причиною зміни імені також може слугувати хибність сприйняттям старого імені.



Приклад

Колишня назва «БТА Банку» – «ТуранАлем» – викликала труднощі з просуванням на різних географічних ринках. Тим більше, що на практиці за кордоном банк давно називають ВТА (Bi-Ti-Eй);



2) власник залишається колишнім, але ім'я бренда викликає занепокоєння у споживача.



Приклад

Так свого часу відбувалося, наприклад, з банком Москви десять років тому, який в Україні став «БМ –Банком».

Зараз аналогічна історія відбувається з банком «Російський стандарт»: він став «Forward Bank»;

3) бренд, усвідомлюючи зміни уподобань споживача й конкурентного середовища, змінює цільову групу, коригує позиціонування, цінності, а потім – як наслідок – змінює логотип, зовнішній вигляд і меседжі, стиль комунікації.

5.2. Особливості побудови банківського логотипа

5.2.1. Логотип як візуальний символ банку

Найважливішим елементом візуальної складової бренда є логотип. Якщо назва банку – це його ім'я, то його обличчям буде саме логотип.

Логотип (від грецьк. λόγος – слово + τύπος – відбиток) – оригінальне зображення повного або скороченого найменування організації або товару.

Логотип повинен відображати основну діяльність банку та його індивідуальність.

На практиці розрізняють три основні види логотипів:

1) текстовий – логотип у якому характер бренда визначається за допомогою певного шрифту й кольору. У таких логотипах використовуються буква або букви імені банку або простого написання його назви. Іноді літери зображують у вигляді піктограми;



Приклади:

citibank



НОМОС
БАНК


Банк Москвы

2) знаковий логотип являє собою знак або символ. При виготовленні можуть використовуватися велика літера, аббревіатура як цілісний елемент або згруповані особливим чином. Так само може бути використаний простий художній елемент (овал, коло, лінія) або більш складний елемент, який може визначити характер бренду і містити абстрактне зображення;



Приклади:



3) комбінований логотип уособлює поєднання тексту, знака або символу. При такому поєднанні логотип стає більш запам'ятовуваним та універсальним. І, звичайно, має помітні переваги:

- широкий спектр можливостей, можна використовувати букви, знаки, символи, зображення;
- знакова частина логотипу може бути використана в подальшому як самостійний знак або стилістичний елемент;
- текст із назвою банку так само може бути самостійним елементом;
- дозволяє обіграти занадто довгу або занадто коротку назву банку.



Приклади:



ОЩАДБАНК



Ключові характеристики створення ефективного логотипу:

- *простота* (логотип повинен бути простим, але при цьому унікальним. Такий логотип дозволяє клієнтам запам'ятати банк);
- *універсальність* (логотип повинен однаково мати добрий вигляд як на друкованих матеріалах (рекламні брошури, блокноти, ручки тощо), так і на сайті банку);
- *індивідуальність* (логотип повинен мати індивідуальний стиль та не асоціюватися із конкурентами у кольорах, шрифтах чи інших візуальних елементах);
- *асоціативність* (колірна гама та шрифти повинен бути виконані у фірмовому стилі банку, викликаючи тим самим певні асоціації).

5.2.2. Неймінг у банківській сфері

Неймінг (англ. naming) у банківській сфері – це процес розроблення назви бренда банку, послуги, слогана, рекламної акції тощо. Є найважливішою частиною маркетингової стратегії банківської установи, невід'ємною частиною позиціонування її бренда.

Завдання неймінгу – це створення унікального імені з урахуванням різних методик: мовного словотворення, психолінгвістики, маркетингового позиціонування, унікальної торгової пропозиції, рекламної придатності, аналізу можливості реєстрації назви як товарного знаку.

Назва банку є першим і найбільш вражаючим елементом індивідуальності бренда. З урахуванням відповідальності та потенційної вартості бренда, а також його довговічності, вибір назви вимагає до себе підвищеної уваги, адже назва банку повинна бути ємною, унікальною та гарно запам'ятовуватися.

Назва банку виконує декілька особливих функцій: інформаційну (функцію повідомлення), рекламну та ідеологічну (функції впливу), меморіальну, функцію охорони власності, які дозволяють відокремити саме цей банк від інших.

Назва повинна відповідати усім критеріям, пов'язаним з його усним та письмовим використанням. На рис. 5.2 згруповано основні критерії, які необхідно враховувати при розробленні назви банківської установи [19].

Існує декілька причин, чому впровадження головних принципів неймінгу важливе саме для банківської сфери. По-перше, банківська сфера відрізняється великою конкуренцією між банківськими (та деякою мірою небанківськими) установами. По-друге, усі банки пропонують майже однакові послуги, тому дуже важливо виділитися (в маркетинговому сенсі). По-третє, усі банки пропонують абстрактні послуги, які не мають запаху, кольору, смакових якостей, яскравої упаковки, тощо. Тому лише назва надає ідентичності бренду банку. По-четверте, назва банку не повинна розпорошувати уявлення про призначення, вигоди і переваги бренда та, зрештою, знижувати ефект якості послуги у клієнтів банку. По-п'яте, галузь переповнена невиразними, однорідними й типізованими найменуваннями банків.

Якщо лаконічно підсумувати, то банківським установам необхідні назви, які:

а) будуть однозначно їх ідентифікувати, виділяти серед конкурентів, підкреслювати переваги та особливості і не будуть обмежувати майбутнє зростання бренда (маркетингові вимоги);

б) будуть добре звучати і матимуть гарний вигляд, легко вимовлятимуться, запам'ятовуватимуться і транслітеруватимуться (естетичні та психологічні вимоги),

в) будуть охороноздатними (патентні вимоги).

Результатом неймінгу є існуюче в мові або вигадане слово (словосполучення), яке відповідає цим вимогам.

Лінгвістичні критерії

Фонетичний аналіз

- Назва повинна легко вимовлятися, відповідати звуковому строю конкретної мови або мов (при використанні у декількох країнах або в багатомовній країні). "Благовзвучність та легкість вимови"

Фоносемантичний аналіз

- необхідно дослідити асоціації, викликані окремими звуками і їх поєднанням;
- значення цілого слова та всіх його складових частин, а також пов'язані з ними асоціації повинні відповідати ідентичності бренда, якщо назва являє собою поєднання кількох слів (гібриди, скорочення, аббревіатури тощо);
- наголос повинен ставитися однозначно

Психолінгвістичний аналіз

- ім'я не повинно викликати негативних асоціацій (не містити двозначності та небажаних фонетичних асоціацій навіть при «перекручуванні» слова) на всіх мовах його використання;
- образність: чи провокує назва конкретний візуальний або звуковий образ, чи можна його намалювати, чи провокує воно фантазію дизайнерів, чи розгортається в рекламну кампанію;
- чи викликає назва позитивну емоцію

Лексико-графічний аналіз

- ім'я бренду в ідеалі повинна транслітеруватись однаковою кількістю знаків незалежно від алфавіту, що важливо для міжнародних брендів;
- лаконічність – оптимальна довжина слова, за твердженням фахівців, повинна становити не більше 10 символів, а в ідеалі – 6–8 букв;
- високий рівень запам'ятовування (це запам'ятовуваність без спотворень);
- ім'я банку фонетично не збігається з назвами інших банківських установ;
- друкована назва повинна легко читатися при написанні на всіх мовах його використання (кирилиця, латиниця і т. п.)

Змістовні критерії

Лексичний аналіз

- значення слова. Предмет, якість, дія для опису яких використовується слово

Семантичний аналіз

- особливості значення, властиві конкретному слову

Маркетинговий аналіз

- відповідність ціновому сегменту. (Навряд чи доречно банку, який спеціалізується на кеш-кредитах, мати назву, наприклад, «Імператорський банк»);
- назва банку за звучанням має істотно відрізнятися від конкуруючих назв.

Графічний аналіз

- необхідно пам'ятати, що назва є лише частиною бренду, її графічне зображення, масові рекламні звернення будуть надавати свої певні обмеження

Юридичний критерій:

- можливість реєстрації слова як торгової марки або в будь-якому іншому юридичному режимі;
- відсутність зареєстрованих або прецедентних прав на реєстроване слово або схожих з реєстрованими словами на момент подачі заявки на реєстрацію;
- здатність до реєстрації у Національному банку України та в державному патентному агентстві;
- юридична можливість використання географічної назви

Рисунок 5.2 – Основні критерії, які необхідно враховувати при розробленні назви банківської установи

Розрізняють декілька основних методів створення назви (неймінгу):

1. *Акронім* – це скорочення (об'єднання) довгого словосполучення, яке потім використовується в назві як одне слово. Цей метод був досить популярним за радянських часів.



Прикладом застосування цього методу в Україні є практика таких банків, як «Промінвестбанк», «Брокбізнесбанк», «Укрсоцбанк». Як похідний метод – це скорочення словосполучень до початкових букв. Приклади у вітчизняній банківській сфері: УСБ, ПУМБ, ПІБ, ЧБРР, ОТР, КСГ Банк тощо.

2. *Аналогія* – це використання слова, яке багатьом відоме, без змін. Як правило, це слово повинно асоціюватися у більшості людей із певними поняттями. Найчастіше використовують історичні, міфологічні персонажі та інші відомі назви й імена.



Приклади в Україні: АБ «Зевс», АТ «Банк Велес», КБ "Гефест", банк "Меркурій", банк «Глобус», КБ «Центр» тощо.

3. *Запозичення з іноземних мов* – використання в назві звуків, слів, властивих якій-небудь іноземній мові. Використовують цей прийом для виклику асоціацій, наприклад, із німецькою надійністю.



Приклади: «Вест Файненс енд Кредит банк», «Діві банк». Дуже поширеним в Україні є додавання слова «Євро», «Європа», «Європейський» до назви банку. Наприклад: «Кредит Європа Банк», комерційний банк «Євробанк», «Європейський промисловий банк», "Європейський банк розвитку та заощаджень" тощо.

4. *Використання у назві елементів гумору*. Звісно, що в консервативній банківській сфері на тему грошей не жартують. Банку із грайливою назвою навряд чи довірять накопичення на старість, із ним не будуть консультуватися з приводу інвестицій.

5. *Географічні назви* використовуються для виклику асоціацій, пов'язаних із певною місцевістю.



Приклади в Україні: Банк «Київ», Банк «Львів», Селянський комерційний банк "Дністер" тощо.

В Україні, з огляду на монолітність нації та відсутність федерального устрою країни, географічні назви використовуються не часто в назві банків. До того ж відомі непоодинокі випадки, коли «географічні» назви банків обмежували їх зростання на інших регіональних або глобальних ринках. Так,

банк «Santander Banco Hispano» на певному етапі зростання змінив назву на «Santander», в якій вже немає мовних та регіональних обмежень [44].



Приклади невдалого неймінгу у вітчизняній банківській сфері:

- 1) майже однакові назви банків: «Укрпромбанк» та «Укпрофбанк»;
- 2) однакові аббревіатури назв банків: ПІБ («Перший інвестиційний банк») та теж ПІБ («Промінвестбанк»).

У цих випадках не був реалізований один із головних принципів неймінгу – відмінність від існуючих брендів.

Унікальність бренда є однією із головних вимог до назви банку. Плутанина в назві банку може призвести до втрати клієнтів.

Коли в 2010 році Центробанк Росії відкликав ліцензію у ВАТ «Хоум банк», то іншому російському банку «Хоум кредит банк» знадобилися величезні медійні та рекламні зусилля для того, щоб ця новина не ввела в оману вкладників та клієнтів банку та не призвела до панічних акцій. Із практики банківської діяльності відомо, що бувають випадки, коли вкладник навіть забуває назву банку, в якому він розмістив депозит.

Юридичні аргументи холдингу «Home Credit Group» (права власності на торгову марку – бренд банку) змусили в 2011 році український ПАТ «Хоум Кредит Банк» змінити назву на ПАТ «Банк Восток».

Заплутану та незрозумілу історію використання своєї назви мав ПАТ «Міський комерційний банк».

ПАТ «Міський комерційний банк» працював під логотипом «CityCommerceBank». У публікаціях у медіа, в рекламі та на власному сайті банк використовував чотири види свого найменування: ПАТ «Міський комерційний банк», ОАО «Городской коммерческий банк», «CityCommerceBank» та «СітіКомерцБанк». Адреса банку в Інтернеті www.citycommercebank.com теж не використовує українське найменування банку.

Дуже невдалим є майже однакові назви трьох українських банків «Омега банк», «Мегабанк» та «Метабанк», назви яких відрізняються одна від одної лише однією буквою. Щоб уникнути схожості банківських брендів та відокремити їх, фахівці докладають максимум зусиль при розробленні логотипів. Особливості бренда підкреслено графічними засобами, впроваджено розмежування транслітерації на латинську та слов'янську. Однак збіг кольорів свідчить, що повної унікальності у брендах двох банків досягти не вдалося (банку «Омега банк» вже не існує).

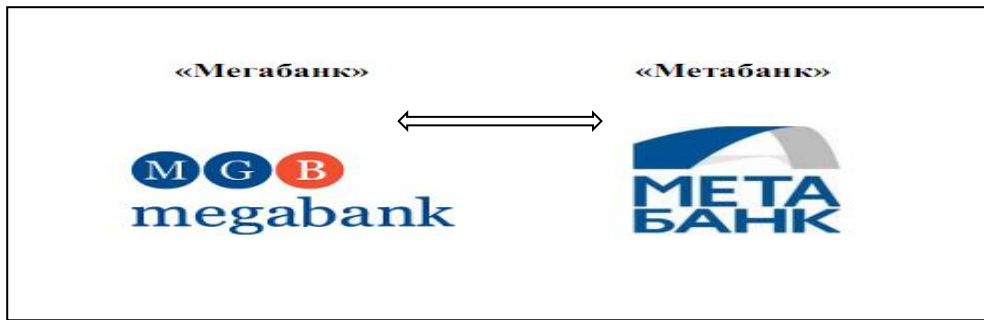


Рисунок 5.3 – Розмежування назв «Мегабанк» та «Метабанк»

Крім того, експерти з неймінгу не радять використовувати в назві банківської установи власні імена та ініціали, вигадувати занадто складні і хитромудрі варіанти. Усе це може призвести до небажаних результатів і подальшої зміни або модифікації бренда.

Невідповідними часу є використання аббревіатур у назвах банків. Згідно з проведеними дослідженнями споживачі гірше запам'ятовують назви, побудовані з набору букв або цифр. Тобто назва банку повинна нести певне змістовне навантаження.

Закон України «Про банки і банківську діяльність» [71] чітко регулює питання неймінгу в банківській галузі, наведено дефініції та правила додавання слів «державний», «земельний», "Україна", "центральний", "національний" до назви банківської установи. Слово "банк" та похідні від нього дозволяється використовувати у назві лише тим юридичним особам, які зареєстровані Національним банком України як банк і мають банківську ліцензію. Виняток становлять міжнародні організації, що діють на території України відповідно до міжнародних договорів, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, та законодавства України.

Не дозволяється використовувати для найменування банку назву, яка повторює вже існуючу назву іншого банку або вводить в оману щодо видів діяльності, які здійснює банк.

Стаття 15. «Найменування банку» Закону України «Про банки і банківську діяльність» свідчить про те, що «найменування банку повинне містити слово "банк", а також вказівку на організаційно-правову форму банку» [71]. Банк повинен мати повне та скорочене офіційні найменування українською та іноземними мовами. Національний банк України має право з деяких підстав відмовити у використанні банком запропонованого найменування.

Треба зауважити, що положення цього Закону не діють у суміжних галузях, а слово «банк» наявне в найменуванні парабанківських організацій. Так, у 24 містах України працюють 75 відділень «Залогового банку «Ломбард-Україна» [57], торгова марка якого неначеб то не підпадає під дію цього закону.

Неймінг назв центральних банків. Більшість центральних банків відповідальні за монетарну політику лише у своїй країні, тому мають коротку назву, наприклад, банк Канади, Bank of England. Деякі визначають монетарну політику кількох країн, таких як, наприклад, Європейський Центральний банк.

Не існує правил для назв центральних банків, проте традиційно найменування будується за такими лекалами: Банк [країни], Центральний Банк [країни] або Національний Банк [країни]. Єдиним винятком є Федеральна резервна система США.

Усі питання щодо використання найменування центрального банку України – Національного банку України – вирішуються Законом України «Про Національний банк України» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, № 29, ст.238) [73].

Неймінг назв банківських установ. Комерційному банку складніше, ніж будь-кому іншому, знайти своє ім'я, адже банківська установа працює на відміну від інших суб'єктів ринку на двох ринках одночасно: на B2B, B2C, тому співзвучність, пізнаваність його імені повинна бути на високому рівні і відповідати вимогам усіх споживачів та постачальників ресурсів. Вигідне найменування, із точки зору теорії неймінгу, має індійський банк «YES bank». Сайт банку повідомляє, що мотивом є поєднання високоякісного обслуговування та символу згоди з клієнтом: «Так». Таким чином, вдалося поєднати назву, місію банківського бренда, мати унікальну назву на ринку та на позитивній хвилі залучати клієнтів [52].

У більшості своїй назви банків більш консервативні, ніж інноваційні. У цьому полягає основна складність у розробленні назви банку. З одного боку, назва повинна бути унікальною, з іншого – не може бути епатажною та не повинна виходити за межі поширених стереотипів. З огляду на різницю у менталітеті та відсутність багаторічних традицій у банківській сфері закордонний досвід найменування банків прізвищами своїх засновників (Barclays bank, Mark Twain bank) в Україні не використовується.

Назви банків часто апелюють до стабільності, надійності, фундаментальності або елітності. Наприклад, «КБ «Престиж», банк «Преміум», банк «КласикБанк».

У назвах українських банків активно використовуються частини слів «пром...», «комерц...», «інвест...», «євро...» і т. д. Одним із найпоширеніших випадків є використання слова «кредит» (Інтеркредитбанк, банк Кредит Дніпро, банк «ТК Кредит» тощо). Вигідно відрізняється від інших банк «Кредобанк», який у 2006 році змінив назву «Кредит Банк (Україна)» [60]. Мотивами такого рішення були, по-перше, бажання оновити назву у зв'язку зі зміною власника, по-друге, неорбхідно було зберегти певну спадковість назви, по-третє, треба було дистанціюватися від банків, що активно використовували термін «кредит». Таким чином одержали назву банку, яка несе у собі фонові «звучання» кредитної операції, слово «кредо», яке означає довіру, присягу певним принципам, та не використовували мовні штампи.

До успішних із точки зору лінгвістичних критеріїв необхідно віднести банк «Перший Український Міжнародний Банк». Аббревіатури – не кращий прийом у неймінгу взагалі, але тут багато залежить від вдалості фонетичного поєднання використаних букв. Мелодійна аббревіатура ПУМБ стала основою для висококласних аудіо- та відеореklamних продуктів, де активно лунало:

«Пумб-пумб-пумб», фонетична гармонія допомагала досягти значної прихильності нових клієнтів.

Неймінг банківських підрозділів. Неймінг підрозділів комерційного банку повинен відповідати нормам вітчизняного законодавства, а саме статті 15 «Найменування банку» Закону України «Про банки і банківську діяльність», яка свідчить, що «відокремлений підрозділ банку використовує найменування лише того банку, відокремленим підрозділом якого він є». У статті 23 того ж закону «Порядок відкриття відокремлених підрозділів банку на території України» зазначається, що банк зобов'язаний зазначити: внутрішньобанківський реєстраційний код відокремленого підрозділу та повне найменування відокремленого підрозділу.

Є свої особливості в найменуванні окремих підрозділів банків з великою мережею.

Перший метод – це надання назви певного номера, наприклад, «ТВББО банку № 21».

Другий метод – це надання текстової назви цьому підрозділу. Як правило, назви містять згадування про головного клієнта підрозділу «Заводське», «Портове» або містять географічні посилення, наприклад, відділення Мегабанку "Шебелинське" у селищі Червоний Донець Харківської області або «Лівобережне» відділення, «Центральне», «Аерофлотське» (у декількох банках) і таке інше.

У другому методі назви є більш лаконічними та зручними, насамперед при листуванні, назва підрозділу банку в цьому випадку є більш запам'ятовуваною, а витрати на вивіску є більш виправданими.

Неймінг доменного імені банків. Інтернет швидко став невід'ємною частиною життя. Всі банки повинні щоденно підтримувати обслуговування та спілкування зі своїми клієнтами за допомогою своїх величезних порталів в Інтернеті або окремих сторінок.

Доменне ім'я (домен) – це теж назва банку, але тільки в Інтернеті, а вдала назва – це ще й запорука успіху банківського Інтернет-ресурсу. Вибираючи домен для корпоративного сайту, фахівці намагаються знайти ім'я, що максимально відповідає назві банку. Це може полегшити пошук необхідного сайту.

Специфіка доменних імен полягає в тому, що вона регулюється низкою національних та міжнародних організацій, доменне ім'я складається з цифр і букв латинського алфавіту.

Підбір назви доменного імені (іноді має назву Web-неймінг), як правило, відбувається в межах розроблення назви банку як частина неймінгу банківської установи. Вдало, з точки зору маркетингу, використав принципи побудови доменних імен комерційний банк «Київ», який має сайт за адресою www.bank.kiev.ua.

Українські банки, як правило, мають українську «прописку» в Інтернеті. Так, із 134 проаналізованих нами банківських сайтів 88 банків – на українських доменах другого рівня та 18 банківських доменів розташовані на домені

першого рівня «.ua». Лише 27 українських банків мали сайти на доменних іменах «.com» та «.net».

Згідно з проведеним аналізом, словосполучення «bank» або «banking» у доменному імені застосували 95 українських банків. Інші 39 банківських установ сформували своє доменне ім'я методом вбудовування аббревіатури банку (наприклад, www.vtb.com.ua, www.ubrr.com і т. д.) або шляхом застосування банківського бренда (наприклад, www.aval.ua, www.pravex.ua, www.nadra.com.ua і т. д.)



Комплексна робота з неймінгу дозволяє уникнути непорозумінь та викривлень назви. Так, великий американський банк (1300 філій та місць локацій) із м. Цінциннати штату Огайо «Fifth Third Bank», або «5/3 Банк», з технічних обмежень формування Інтернет-посилань не має можливості однозначно транслювати свою лаконічну назву, тому посилання на сайт банку виглядає таким чином: www.53.com. Істотну розбіжність назв банку он-лайн та оффлайн деякою мірою можна пояснити насиченою історією банку, що був утворений ще у 1851 році, а сучасну назву одержав на межі століть.



Заснований значно пізніше український банк ПАТ «Банк ¾» не уникнув цих розбіжностей і має доменне ім'я www.bank34.ua, яке також не збігається з назвою банку.



Для зручності ідентифікації бренда банкам варто мати єдині бренд та домен. Але український банк «Фінансова Ініціатива» має два рівнозначних сайти - копії: www.the-bank.com.ua та www.finbank.com.ua. Це відбувається на тлі впровадження нового бренда «The bank». Втілення нового бренда триває вже декілька років.



Рішення про нове доменне ім'я банку або його зміну необхідно приймати дуже ретельно. Керівництво українського банку «Райффайзен банк Аваль» не змінювало доменне ім'я після поглинання й залишило попередню Інтернет-адресу — www.aval.ua, беручи до уваги лаконічність імені, та його пізнаваність на українському ринку, лояльність клієнтів та можливу незручність при застосуванні австрійського бренда в назві домену для місцевого ринку.



Найкоротишу адресу поміж українських банків має «Приватбанк»: www.pb.ua. Банк «ІНГ Банк Україна», який донедавна мав найдовшу та незручну адресу материнського сайта www.ingcommercialbanking.com змінив її на більш лаконічну www.ingcb.com.

Зауважимо, що головні вимоги до доменного імені банківської установи — це майже тотожність із назвою банку, запам'ятовуваність, легкість у вимові, мінімальна кількість букв та відсутність труднощів при наборі імені.

Ренеймінг. Перша причина ренеймінгу (із подальшим ребрендингом) — це випадки зміни власників, процеси злиття та поглинання у банківській сфері.

Історія, наприклад, «Банку Велес» свідчить про цей тип перейменування. Сайт банку повідомляє [58], що ПАТ «Банк Велес» є правонаступником АТ «Банк Велес», який був зареєстрований НБУ 16 липня 1999 року (реєстраційний номер 239) та був створений у вигляді ВАТ шляхом зміни назви АБ «Вітчизна», який зареєстрований НБУ 16 квітня 1997 року (реєстраційний номер 239), що, у свою чергу, був створений у вигляді ВАТ шляхом реорганізації АБ обслуговування Чорнобильської програми «Вітчизна», який, у свою чергу, був створений у формі ЗАТ засновниками-акціонерами шляхом зміни назви АКБ «Корн», створеного у вигляді АТЗТ та зареєстрованого НБУ 18 березня 1994 року (реєстраційний номер 239). Тобто банківська установа декілька разів змінювала свою назву з юридичних причин.

В Україні достатньо випадків поглинання із подальшим перейменуванням, наприклад, це придбання групою Unikredit «Укрсоцбанку» (зміна назви на UniCredit Bank була відтермінована), купівля банку «Мрія» банком «ВТБ» (негайна зміна назви). При придбанні банку «Аваль» новими власниками було прийнято рішення про конструювання імені з колишньої назви та назвою фінансовою групи нових власників – «Райффайзен банк Аваль».



а) Ренеймінг банку «Аваль»



б) Ренеймінг білоруського банку «Сомбелбанк»

Рисунок 5.4 – Приклади ренеймінгу банку

Є, щоправда, інші випадки, коли придбання банку не привело до зміни назви. Так, нові власники не перейменували «Правекс-банк» на «Banka Intesa».

Новий власник змінює старе ім'я на ім'я свого банку, оскільки старого банку вже фактично не існує. Поступово здійснюються ренеймінг та ребрендинг: вносяться зміни в усі елементи бренда, починаючи з логотипу й закінчуючи глобальними перетвореннями з поліпшення роботи банку.

Друга причина ренеймінгу – це маркетингові та неймінгові аргументи.

У 2008 році американський банк *The Bankers Bank* змінив свою назву на «*Silverton Bank*». Метою банку було відрізнитися від конкурентів. Зміна назви дозволила йому усунути плутанину на ринку, оскільки в США на той час у назвах банків існувало майже 20 словосполучень "Банк Банкірів", зокрема: *Bankers Bank*, *The Bankers Bank*, *The Independent Bankers Bank*, *Independent Bankers Bank*, *First National Bankers Bank*, *United Bankers Bank*, *Community Bankers Bank*. Керівництво банку вважає, що нове ім'я «*Silverton Bank*» має позитивні конотації ("тонна срібла") для сектору фінансових послуг [115]. Цю назву легко вимовити і написати, вона є досить короткою і легко згадуваною. Інший американський банк «Перший Довірчий Банк для Заощаджень» (*1st Trust Bank for Savings*) у 2007 році змінив назву на *Магна банк (Magna Bank)* [61]. Причиною зміни стало бажання

«виділитися з натовпу», оскільки на фінансовому ринку того часу налічувалося не менше 16 фінансових установ зі словами "Перший" або "Довіра" в назві.

Третя причина – це вихід банку на інтернаціональний рівень, що спонукає змінити «локальну» назву банку на «транснаціональну». Таке рішення свого часу прийняв казахстанський банк «ТуранАлем», який змінив назву «БТА банк», бо із попередньою назвою йому було важко просуватися на ринках інших країн.

Четверта, дуже важлива причина ренеймінгу та ребрендингу – це бажання відмити банк від накопиченого негативного досвіду та бажання поліпшити свою репутацію та лояльність клієнтів. «Розкручування» старого бренда з сумнівною репутацією коштує в кілька разів дорожче, ніж просування нового імені. Ренеймінг дозволяє, як правило, оновити бренд, привести сприйняття бренду споживачем у відповідність до нових стратегічних завдань компанії, диференціювати себе від конкурентів, адаптуватися під постійно мінливі умови ринку, завоювати нових клієнтів.

Наскільки часто необхідно вдаватися до процедур зміни назви? Наприклад, у сфері FMCG компанії вдаються до зміни візуального оформлення бренду в середньому один раз на 10 років. У банківській сфері через її особливості це відбувається набагато рідше, оскільки банки асоціюються зі стабільністю, надійністю, а люди можуть користуватися послугами одного банку упродовж десятиліть. Навряд чи банківська установа бажає постійно змінювати цей довірчий образ у свідомості клієнта.

5.2.3. Побудова слоганів як метод компактної комунікації банку

Назва банку не може містити у собі всі необхідні змістовні навантаження та асоціації. Те, що не вдалося передати в найменуванні, доповнюється слоганом, фірмовим стилем та рекламою. Слоган став настільки звичним, що він зараз сприймається зрозумілим, логічним завершенням будь-якого ролика, рекламного тексту або презентації.

Усі слогани за своїм значенням можна поділити на іміджеві й товарні. Якщо перші спрямовані на те, щоб підкреслити філософію банківської установи, то другі стосуються безпосередньо банківських продуктів і виражають їх суть та унікальні якості, спрямовані на стимулювання продажів. За формою слогани можна поділити на декілька груп.

Перша група – це слогани-рефрени, в яких є повтори, що надають гармонійності цим девізам.



Наприклад:

- 1. Банк «Фінансова Ініціатива», Україна**
«Великий Банк Великої Землі»
- 2. Банк «Менатеп», Росія**
«Менатеп. Сильний банк для сильної країни»

До цієї групи також належать салогани-рефрени, в яких повторюється назва банку.



Наприклад:

1. **КБ «Стандарт»**, Україна
Наші стандарти – Ваші прибутки!
2. **Банк «БІГ Енергія»**, Україна
Об'єднаємо нашу енергію!
3. **«Banque Populaire» («Народний Банк»)**, Франція
A Bank and popular at the same time (І банк, і популярний).
4. **«Natwest Bank»**, США
To save and invest, talk to Natwest (Щоб зберегти та інвестувати поговори з Natwest)
5. **«Wells Fargo»**, США
Together we'll go far (Разом здолаємо всі шляхи).

Таким чином, банк просуває своє ім'я, бренд, збільшує частоту звучання імені в рекламі, «причіпляє» своє ім'я до влучного девізу.

Друга група – вільні слогани, за своїм змістом і суттю можуть бути далекі від назви і навіть неасоціативно пов'язані з банком, але їх завдання – передати ту філософію, яку банк бажає передати своєму клієнту.



Наприклад:

1. **«Приватбанк»** – *«Ваша точка опори».*
2. **Банк «Конкорд»** – *«Об'єднує можливості».*
3. **«Банк Національний кредит»** – *«Банк приємних емоцій».*
4. **American Express Bank** – *«Do more» (Зробити більше).*
5. **«Bhartiya Mahila Bank»**, Індія. Створений спеціально для жінок, має слоган *«Empowering Women» (Надаємо жінці можливостей).*

Останніми роками банки прагнуть бути клієнтоорієнтованими, тому тональність слоганів дещо змінилася. Наведемо приклади найбільш якісних слоганів банків світу.



Наприклад:

1. **Bank of India**
Relationships beyond Banking (Стосунки – вище банківництва).
2. **Canara Bank**
It's easy to change for those who you love (Легко змінитися для тих, кого любиш).
3. **SouthTrust Bank**
*You're Not Just Another Customer. We're Not Just Another Bank .
(Ви – не просто ще один клієнт. Ми – не просто ще один банк).*
4. **EvergreenBank**
*Where you know your banker and your banker knows you.
(Тут ви знаєте свого банкіра, а ваш банкір знає вас).*
5. **U.S. Bank**
Five Star Service Guaranteed (П'ятизіркове обслуговування гарантоване).

Слоган «The world's local bank» банку HSBC говорить про користь величини й міжнародного досвіду банку для конкретного споживача. Підкреслюючи свої розміри, банк HSBC при цьому зазначає, що використовує досвід, отриманий в одній країні, щоб зробити свої продукти зручніше для споживачів в інших країнах. Отже, реальна перевага від користування таким банком полягає не в тому, що він великий, а в тому, що він здатний до адаптації.

Слоган є потужним елементом бренда, його часто захищають товарним знаком або реєструють. Рекламна дія слів настільки сильна, що деякі слогани живуть довше, ніж бренди, яким вони слугували.

Слоган допомагає виразити філософію та унікальність банківської установи або послуги. Якісний слоган зазвичай легко запам'ятовується і спонукає клієнта повертатися до певного банку.

Створення «девізів» рекламних кампаній, назв програм лояльності, назв разових акцій, подій. Медійні плани кожного банку передбачають активну присутність в інформаційному просторі. Банк проводить рекламні акції, висвітлює ті чи інші події. На жаль, назви всіх ювілеїв банківських установ, на кшталт «Нам – 25 років!», є досить типовими та неефективними. До недавня програми лояльності усіх банків активно використовували слово «VIP» в усіх можливих комбінаціях.

Для того щоб відокремитися від інших, варто надавати креативності та свіжості назвам навіть разових акцій. Наприклад, влучною є рекламна акція платіжної системи Visa спільно з банками України під назвою «Дякую» від Visa в кишеню покладеш!», за якою, розрахувавшись пластиковою картою Visa на певну суму, платникам дарували грошові сертифікати. Деякі банки надають своїм документам звучні назви, наприклад, «Стратегія розвитку ПАТ «KSG BANK 2015 – 2019 роки «Сто років разом» [45].

Чимало представників банківської сфери ставляться до найменування як до несерйозного завдання. Звичайно, що на успіх бізнесу значною мірою впливає якість послуги і маркетингова стратегія, а не ім'я банківської установи. Але найменування є важливою складовою маркетингу, сприяє просуванню бренда банку. Необхідно пам'ятати, що змінити назву складніше, ніж асортимент послуг, приміщення або персонал. Тому назва банку повинна виділятися на фоні конкурентів і мати змістовне навантаження, зрозуміле для клієнтів.

РОЗДІЛ 6

РЕКЛАМА ТА ПАБЛІК РИЛЕЙШНЗ У БАНКАХ

6.1. Сучасні цілі, види, проблеми та ефективність реклами в банківській сфері

«Реклама – це спосіб змусити вас потребувати те, про існування чого ви раніше не знали».

Марті Ларні

Ринок сучасних банківських послуг характеризується активною конкурентною боротьбою. Головними засобами у цій боротьбі, враховуючи специфіку діяльності банків та нематеріальний характер банківських послуг, є комплекс маркетингових комунікацій, провідне місце серед яких займає саме реклама.



Реклама – це форма неособистого представлення певних ідей, послуг чи банку в цілому через посередництво специфічних платних засобів комунікації з метою інформування і переконання вибраних цільових аудиторій щодо необхідності здійснення дій, яких бажає банк-рекламодавець [92].

Історична довідка

Слово «реклама» сягає своїми коренями французького слова «reclame», яке має значення «викрикувати, кричати».

Перші спроби використання реклами виникли ще у стародавні часи. Зокрема, у високорозвинених культурах того часу (Греція, Рим, Єгипет, Вавилон) реклама існувала у письмовій, образотворчій, мовленнєвій формах.

Деякі ремісники ставили на своїх товарах «клеймо», яке дозволяло відрізнити ремісника з гарною репутацією від інших. У сучасному виробництві таке «клеймо» має назву марки, товарного знаку. Поряд з цим, фахівці всього світу єдині в думці, що остаточною відправною точкою в історії становлення реклами є виникнення друкувального верстата у 1450 р. Перша друкована реклама на англійській мові датовано 1478 р.

Найбільшого розквіту реклама набула в США завдяки газеті Бенджаміна Франкліна у 1729 р., яка мала найбільший наклад рекламних оголошень. Так, у подальшому, розвиток реклами повністю відповідає індустріальному розвитку, а саме виникненню радіо, телебачення, фотографії (1839 р.), телеграфу (1884 р.). Саме завдяки виникненню телеграфу реклама стає однією з головних функцій маркетингу.

Також із активним поширенням в Америці автомобілів (1835 р.) виникає зовнішня реклама. У 1892 р. виникає direct-маркетинг, коли компанія «Sears» надіслала більше 8000 власноруч підписаних листівок та одержала зворотним відправленням 2000 заповнених форм замовлень. Перший в історії рекламний ролик тривалістю 20 секунд та вартістю 9 дол. США компанії «Vulova Watch» датується 1941 р., який було продемонстровано перед бейсбольним матчем.

Реклама банківських послуг завжди супроводжується рекламою самого банку (марки). Банківську рекламу необхідно розглядати як комерційну

(товарну і марочну) і некомерційну (інституційну й фірмову) [39]. Відмінність товарної реклами від марочної полягає у тому, що перша є значно коротшою за періодом реалізації та визначається тривалістю імплементації конкретної банківської послуги. Реклама марочна визначається стратегією просування марки банку та його конкурентними позиціями. Узагальнено комерційна реклама має на меті вплинути на споживача банківських послуг, а некомерційна – не пов’язана із просуванням послуг банку і впливає на все суспільство, формуючи позитивний імідж банку як інституту. Виходячи із зазначеного, доцільно навести перелік можливих видів банківської реклами (рис. 6.1).

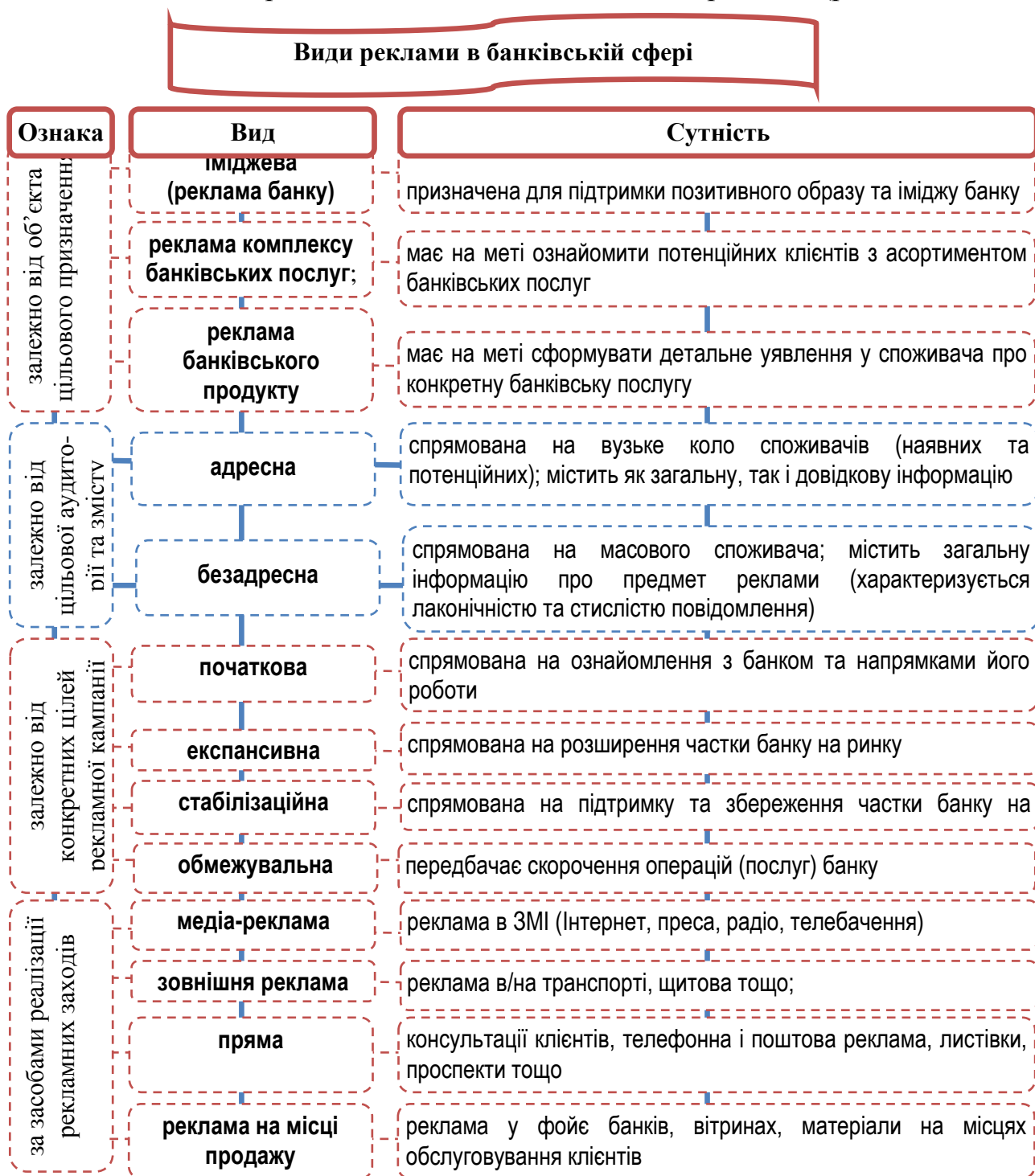


Рисунок 6.1 – Види реклами в банківській сфері

Зважаючи на значний перелік видів реклами, існує не менш значний перелік каналів її поширення, під час вибору якого необхідно враховувати:

- відповідність реклами іміджу банку, його стилю, дотриманню гами кольорів; функцію банку як суб'єкта грошового ринку;
- реальні технічні можливості;
- характер рекламного повідомлення;
- час впровадження реклами та періодичність її повторення;
- доступність і вартість реклами.

Виходячи із цього, перш ніж перейти до розроблення рекламного повідомлення та графіка його провадження, банк повинен визначитися із каналом його поширення. Правильний та раціональний вибір каналу рекламної діяльності може істотно зменшити обсяг витрат на рекламну кампанію. Ще однією важливою особливістю реклами є її обов'язкова правдивість. Рекламне повідомлення не повинне вводити в оману потенційних клієнтів або оперувати хибними фактами, оскільки це погрожує втратою банком свого «реноме».

Під час використання реклами як маркетингової комунікації необхідно чітко уявляти, які сильні та слабкі сторони має цей інструмент (рис. 6.2).



Рисунок 6.2 – Переваги та недоліки реклами в банківській сфері

Основними функціями, що виконує банківська реклама, є [106]:

- формування довірчих відносин із клієнтами;

- інформування суспільства (цільової аудиторії) про асортимент банківських послуг;
- переконання наявних та потенційних клієнтів банку у перевагах послуг, що рекламуються;
- спонування клієнта до придбання конкретної послуги конкретного банку, яка є предметом рекламного повідомлення.

Таким чином, реклама повинна мати корисний ефект як для клієнтів (наявних та потенційних) в цілому, так і для банку зокрема.

Далі розглянемо специфічні рекламні прийоми, використовувані в банківській сфері (рис. 6.3).



Рисунок 6.3 – Специфічні рекламні прийоми банків

Зазвичай на практиці під час реалізації рекламної кампанії поєднуються декілька прийомів. Нижче наведені сутність та реальні приклади використання банками зазначених прийомів у рекламі.

Прийом «звернення до емоцій» передбачає вплив на потенційного клієнта через його почуття, а не логічне мислення. Саме завдяки цьому процес запам'ятовування і сприйняття інформації має «інтуїтивні» ознаки, викликаючи бажання скористатися послугою, а не наштотуючи клієнта на роздуми щодо вигідності пропозиції банку. Це є безумовним поштовхом до дій.

Варто зауважити, що дослідивши тенденції рекламних кампаній банків, у більшості з них наявний акцент на емоції та зосередження на нецінових аспектах діяльності.

Приклад використання прийому «звернення до емоцій клієнта» зображено на рис. 6.4.



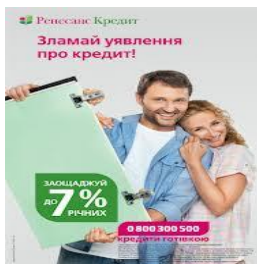
Рисунок 6.4 – Використання прийому «звернення до емоцій»

У табл. 6.1. подано переваги та недоліки застосування прийому «звернення до емоцій».

Таблиця 6.1 – Переваги та недоліки прийому «звернення до емоцій»[8]

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> - привертає до себе більшу кількість потенційних клієнтів, ніж за умови публікації звичайного інформаційного повідомлення; - створює емоційну цінність та унікальність марки; - підвищує ступінь сприйняття цінності продукту; - забезпечує унікальність бренда банку; - підвищує лояльність клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> - необхідно розуміння стратегії розвитку; - висока ціна та складність реалізації; - великий ризик помилки; - висока вартість застосування прийому

Прийом «акцент на цифри» передбачає звернення уваги потенційних клієнтів на вигідні умови, а саме найвищі ставки за депозитними вкладами, найнижчі за кредитом чи кредитною картою тощо (рис. 6.5).



Такі повідомлення характеризуються своєю лаконічністю. Банк пропонує своїм клієнтам заощаджувати до 7 % річних у рамках послуг кредитування. Аналогічні повідомлення формуються і для інших видів банківських послуг. Безпосередньо за рахунок простоти повідомлення відбувається залучення до співпраці великої кількості клієнтів

Рисунок 6.5 – Використання прийому «акцент на цифри»

Досить часто до реальних клієнтів банку після застосування такої реклами потрапляють нелояльні та чутливі до цінових коливань клієнти, що має загрозу їх відпливу у разі пропонування конкурентом більш вигідних умов. Застосування цього рекламного прийому має й свої переваги, зокрема простота рекламного повідомлення, простота реалізації, економічність такої реклами порівняно з іншими прийомами. У табл. 6.2. подано переваги та недоліки застосування прийому «акцент на цифри».

Прийом «лотереї, знижки, сезонні акції» полягає у спонуканні клієнтів до активного споживання банківських послуг, тобто у такий спосіб

відбувається стимулювання збуту. Застосування цього прийому передбачає одержання швидкого відгуку від потенційних клієнтів та дозволяє у деяких випадках залучити клієнтів до участі в просуванні банківських послуг, проте має дуже обмежений термін тривалості кампанії.

Таблиця 6.2 – Переваги та недоліки прийому «акцент на цифри» [8]

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> - простота розуміння клієнтом; - простота реалізації 	<ul style="list-style-type: none"> - ризик витратити гроші марно за умови наявності аналогічного повідомлення у конкурента; - залучення нелояльних клієнтів; - зниження прибутків банку

На рис. 6.6 наведено використання прийому, пов'язаного із акціями, лотереями – АТ «Укрсиббанк».



АТ «Укрсиббанк» пропонує своїм клієнтам оформити депозит та одержати у подарунок теплий плед

Рисунок 6.6 – Використання прийому «лотереї, знижки, сезонні акції»

Необхідно зауважити, що прийом «лотереї, знижки, сезонні акції» передбачає суттєве підвищення обсягу витрат банку та відповідно зниження прибутку за умови зростання собівартості продукту. Аналогічно до попереднього прийому є ризик залучення нелояльних клієнтів.

У табл. 6.3. подано переваги та недоліки застосування прийому лотереї, знижки, сезонні акції».

Таблиця 6.3 – Переваги та недоліки прийому «лотереї, знижки, сезонні акції» [8]

Переваги	Недоліки
1	2
<ul style="list-style-type: none"> - швидкий відгук; 	<ul style="list-style-type: none"> - зменшення прибутку на одного
<ul style="list-style-type: none"> - підвищення попиту; 	<ul style="list-style-type: none"> клієнта;
<ul style="list-style-type: none"> - виокремлення аудиторії, чутливої до пропозиції; - незначний термін реалізації рекламної кампанії 	<ul style="list-style-type: none"> - залучення нелояльних клієнтів; - обмежений термін реалізації кампанії

Прийом «довгострокові бонусні програми» найбільш широко використовується під час просування і збуту банківських платіжних карток, наділених широким спектром особливих переваг для їх власників. Цей прийом відрізняється від лотерей, знижок та сезонних акцій, по-перше, тривалістю застосування (є значно довшим), а по-друге, наявністю додаткових переваг, які передбачають одержання банком прибутку, зростання лояльності клієнта до банку. Позитивним варто відзначити той факт, що довгострокові бонусні програми дозволяють залучити клієнтів банку заможних людей, формуючи у них відчуття особливого ставлення до себе. Серед основних обмежень, що можуть стримувати банки від застосування цього прийому, можна зазначити тривалий лаг між впровадженням програми та фінансовим результатом, який одержує банк; значні витрати на реалізацію; складність відмови від використання довгострокової конусної програми в аспекті значних витрат, імовірного відпливу клієнтів.

Нещодавно в практиці вітчизняних банків почав використовуватися прийом «довгострокові бонусні програми». На рис. 6.7 наведено дві програми співробітництва ПАТ «Приватбанк» та за допомогою картки партнера акції – провідної міжнародної платіжної системи MasterCard.



Упродовж квітня жителі України мали змогу одержати безкоштовний квиток на поїзд за умови придбання електронних залізничних квитків у ПриватБанку та розрахунку за них картками MasterCard.

Рисунок 6.7 – Прийом «довгострокові бонусні програми»

Переваги та недоліки застосування прийому «довгострокові бонусні програми» подано у табл. 6.4.

Таблиця 6.4 – Переваги та недоліки прийому «довгострокові бонусні програми» [8]

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> - забезпечують залучення більш заможних клієнтів; - збільшують прибутки банку; - створюють у клієнта відчуття унікальності; - підвищують лояльність клієнтів до банку; - тривалий термін реалізації 	<ul style="list-style-type: none"> - тривалий період відгуку на кампанію; - великі організаційні витрати; - складно закрити бонусну програму швидко і без втрат

Прийом «унікальна торговельна пропозиція» застосовується на ринках однотипних продуктів / послуг, наприклад на ринку банківських послуг (рис. 6.8). Цей універсальний прийом для всіх товарних категорій і дозволяє

створити унікальні умови для позиціонування банку, що позитивно відзначиться на його упізнаваності серед конкурентів.



Приклад унікальної торговельної пропозиції від VTB банку. Це депозит, який банк пропонує своїм клієнтам створити самостійно з урахуванням власних потреб

Рисунок 6.8 – Прийом «унікальна торговельна пропозиція»

Переваги та недоліки застосування прийому «унікальна торговельна пропозиція» подано у табл. 6.5.

Таблиця 6.5 – Переваги та недоліки прийому «унікальна торговельна пропозиція» [8]

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> - позиціонує унікальні властивості продукту; - просуває лише одну властивість продукту, зосереджуючи на ній всю увагу клієнта 	<ul style="list-style-type: none"> - складно забезпечити широкий спектр вмотивованості придбання продукту, що може призвести до звуження цільової аудиторії

Прийом «участь популярних осіб у рекламі банку» спрямований на формування у потенційних клієнтів спільних асоціацій між «сильним, надійним, сміливим» актором та відповідно банком (рис. 6.9).



У 2013 р. українці мали змогу спостерігати за активною рекламною кампанією ПАТ Банк «ТРАСТ», до участі в якій було залучено зірку світового масштабу Брюсса Уїлліса (Bruce Willis).

Рисунок 6.9 – Використання прийому «участь популярних осіб у рекламі банку»

Переваги та недоліки застосування прийому «участь популярних осіб у рекламі банку» подано у табл. 6.6.

Таблиця 6.6– Переваги та недоліки прийому «участь популярних осіб у рекламі банку» [8]

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> - популярність «зірки» передається бренду банку; - підвищення довіри до банку за умови довіри до «зірки»; - підвищення лояльності до бренда серед популярних осіб 	<ul style="list-style-type: none"> - високий ризик помилки; - вибору відомої особи

Прийом «нестандартний формат реклами» надає можливість маркетологам банку позмагатися у креативності (рис. 6.10). Цей прийом є допоміжним засобом маркетингових комунікацій, який, як правило, використовується з метою привернення додаткової уваги до безпосередньо реклами. Серед переваг застосування нестандартної реклами можна відзначити привернення уваги, кращу запам'ятовуваність реклами, підкреслення властивостей самого банківського продукту. Проте використання цього прийому є значно дорожчим за інші, а також має застосовуватися в парі з іншими прийомами.



Приклад нестандартного формату від Райффайзен банку. Так могла б виглядати реклама банку - стікер на банкоматі, де зображено співробітника, який сидить всередині. Реклама свідчить, що банкомат - це не просто бездушна машина

Рисунок 6.10 – Прийом «нестандартний формат реклами»

Переваги та недоліки застосування прийому «нестандартний формат реклами» подано у табл. 6.7.

Таблиця 6.7– Переваги та недоліки прийому «нестандартний формат реклами» [8]

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> - завоювання уваги клієнтів; - відсутність рекламного шуму; - може бути інструментом використання PR-технологій 	<ul style="list-style-type: none"> - висока вартість; - складність реалізації

Прийом «акцент на марку (бренд) банку» дозволяє уникнути проблеми «запам'яталася реклама, а не банк» (рис. 6.11). Його застосування дозволяє підкреслити унікальність та перевагу банку перед конкурентами. Поряд з цим необхідно зауважити, що цей прийом є ефективним тільки для уже розрекламованих та широко відомих громадськості банків. Також застосування цього прийому суттєво ускладнює процедуру ребрендингу, оскільки в свідомості населення вже закріпився конкретний бренд, логотип банку.

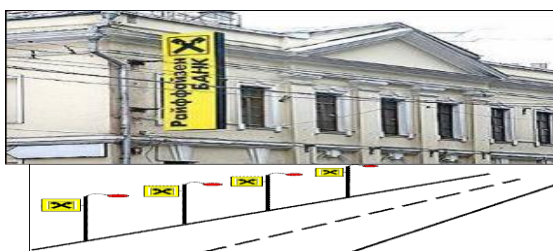


Рисунок 6.11 – Прийом «акцент на марку (бренд) банку»

Переваги та недоліки застосування прийому «нестандартний формат реклами» подано у табл. 6.8.

Таблиця 6.8 – Переваги та недоліки прийому «нестандартний формат реклами» [8]

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> - підвищує впізнаваність бренда банку; - натякає на унікальність бренда поряд з конкурентами; - простота реалізації 	<ul style="list-style-type: none"> - ефективно працює лише для вже відомих брендів; - ускладнює впровадження інновацій або проведення ребрендингу банку

Як уже зазначалося вище, здебільшого прийоми застосовуються маркетологами у відповідному поєднанні. Приклад одного з таких поєднань наведено на рис. 6.12.



Приклад рекламної пропозиції від Ощадбанку, в якій гармонічно поєднуються прийоми «акцент на цифрах» та «звернення до емоцій»

Рисунок 6.12 – Приклад поєднання різних прийомів реклами

Сучасний медіа-контент перенасичений рекламними повідомленнями і потенційному клієнту дуже складно зробити правильний вибір, враховуючи одноманітність банківських послуг, а також низький рівень запам'ятовування реклами.



Так, ще у 1980 р. у ФРГ дослідження довели, що рівень запам'ятовування банківської реклами становить лише 30 %, тоді як для реклами автомобілів цей показник становить 40 %, а для реклами напоїв з кави – 58 %. Саме тому особливої актуальності під час планування та реалізації банками рекламної кампанії набуває оцінювання її ефективності.

Критеріями ефективної банківської реклами є:

- наявність в повідомленні точного фокуса на бренді банку та його позиціонуванні;
- наявність в повідомленні потужного мотиву обрання саме рекламованої послуги / банку;
- зрозумілість та простота повідомлення, впізнаваність (узгодженість з попередніми повідомленнями);

- «яскравість» повідомлення (завоювання та утримання уваги клієнта);
- правдивість інформації в повідомленні.

Таким чином, ефективність рекламного повідомлення може бути економічною (результат, одержаний унаслідок використання рекламних коштів або проведення рекламної кампанії) та психологічною (ступінь впливу реклами на людину, оцінювання утримання уваги споживача, ступінь запам'ятовування реклами, спонукальний характер реклами до здійснення покупки тощо). Перша ефективність реклами оцінюється на основі статистичних та бухгалтерських даних, а друга – шляхом проведення опитувань, спостережень, експериментів (зокрема фокус-груп) [11].

6.2. Теоретичні основи паблік рилейшнз (PR)

«Реклама не дає елементу довіри – життєво необхідної складової побудови будь-якого бренда. Лише піар у змозі забезпечити необхідний рівень довіри, дозволяючи ввести бренд у свідомість споживача»

Ел і Лора Райс «Виникнення брендів, або природний відбір у світі бізнесу»

Одним із маркетингових комунікаційних каналів як у банківській сфері, так і в інших галузях економіки є паблік рилейшнз (public relations, PR). Основними його відмінностями від реклами є різні структура та мета звернення, охоплення та специфікація аудиторії, створення довгострокових соціальних зв'язків із визначеною аудиторією тощо. Важливо розуміти, що PR-заходи банку спрямовані на створення, зміцнення та управління іміджем послуги, бренда банку у свідомості масової аудиторії. Серед іншого основною метою використання банками цього комунікаційного каналу є інтеграція фінансової установи в соціальне життя суспільства.

Донедавна незвичне та маловідоме на пострадянському просторі поняття паблік рилейшнз сьогодні буквально ввірвалося в наше життя. Термін перекладається з англійської як зв'язки з громадськістю. Для західних країн він вже давно став звичним й, більше того, трансформувався в самостійну науку і трактується як мистецтво досягнення взаєморозуміння та згоди між різноманітними суб'єктами громадянського суспільства.

Для банку ступінь довіри має максимально важливе значення, що обумовлене специфікою його роботи – банк або банківські послуги не викликають у споживачів жодних візуальних, слухових, нюхових, смакових або гормональних рефлексів та асоціацій, а, отже, зміст послуги або переваги конкретного банку сприймається винятково розумом, а не підсвідомістю. Фундаментом довірчих відносин банку з його клієнтами є позитивна репутація фінансової установи. Таким чином, чутливість банку до репутаційних ризиків є

дуже високою. Управління довірою клієнтів до банку може реалізовуватися у межах двох напрямків: по-перше, необхідно забезпечувати захист інтересів клієнтів з боку держави за рахунок ліцензування діяльності банку та страхування вкладів; по-друге, безпосередньо банки повинні реалізовувати цілеспрямовану діяльність з формування свого позитивного іміджу за рахунок ефективного використання PR-інструментів. Як уже стає зрозумілим, просування конкретних банківських послуг відбувається на фоні домінування марки банку. Саме тому імідж (ефективний PR) банку відіграє вирішальну роль в успішності банківської діяльності.



Паблік рилейшнз – це одна з функцій управління, що сприяє встановленню та підтриманню спілкування, взаєморозумінню, прихильності і співробітництву між банком і громадськістю [39].

PR передбачає вирішення різноманітних проблем, проте, насамперед, ключовими напрямками PR-діяльності банку можна визначити такі [14, 13]:

- створення іміджу;
- взаємовідносини банку зі ЗМІ;
- контакти з місцевими та державними інститутами;
- взаємовідносини зі стейкхолдерами.

Отже, основною метою застосування інструментарію PR є створення позитивної суспільної думки та досягнення позитивного відгуку у цільових аудиторій та окремих соціальних груп.

Банки зацікавлені у доступності вичерпної та якісної інформації про свою діяльність. З одного боку, це може забезпечити опублікована звітність, але це джерело інформації є специфічним і складним для розуміння для пересічного громадянина та недоступним для більшості потенційних клієнтів, що не сприяє зростанню довіри до банку. З іншого боку, банк має широкий спектр інструментів комунікаційної політики, де реклама та PR набувають пріоритетного значення і покликані за короткий термін донести до клієнтів інформацію про банк. Поряд з цим реклама суттєво відрізняється від інструменту паблік рилейшнз. У таблиці 6.3. наведені ключові відмінності цих двох інструментів.

Варто зауважити, що PR у фінансовій сфері є специфічним, що пояснюється складністю провадження банківського бізнесу і без розуміння його основ і закономірностей фахівець із зв'язків з громадськістю цілком здатний завдати банку збитків. Саме це суттєво відрізняє фінансовий PR від PR в багатьох інших сферах господарювання.

Ключовим моментом для заходів у сфері PR у банках є створення, закріплення та управління іміджем послуги, марки, безпосередньо банку в свідомості масової аудиторії. У фінансово-банківській сфері просування конкретних послуг здійснюється на фоні домінування просування марки банку, що є також характерним для сфери послуг в цілому. Позитивний імідж банку сприяє більш ефективному залученню ресурсів (фінансових, людських,

інформаційних тощо), зростанню прибутковості бізнесу, розвитку ділового потенціалу персоналу банку, створенню сприятливого соціального середовища та позитивного клімату в колективі [13]. Імідж – це один із нематеріальних активів банку.

У цілому необхідно зауважити, що публік рилейшнз у банках тісно корелює з іншими інструментами маркетингових комунікацій і дуже часто використовується в парі з ними. Зокрема, мова йде про спонсорство, меценатство і благодійність, лобіювання, паблісіті, прямий маркетинг, просування банківських послуг. Наприклад, спонсорство як інструмент PR привертає увагу до імені спонсора, проте має відповідні відмінності від традиційної реклами: з одного боку, спонсорство через комунікаційний канал діє на споживача в некомерційній ситуації, внаслідок чого знижується бар'єр недовіри покупців, а з іншого – спонсорство дозволяє вивести банк за межі конкурентної боротьби [39].

Таблиця 6.9 – Відмінності між рекламою та PR [67]

Ознака	Реклама	PR
Різні структура і мета звернення	У рекламному зверненні першочергового значення надають банківському продукту/послуді, його властивостям, а клієнту безпосередньо пропонують «купити» цей продукт	Інструменту PR властива техніка комунікації через подію, що збігається багато в чому з канонами журналістики – події приділяється максимум уваги, а товар/послуга, назва банку, марка можуть фігурувати лише як пов'язані з цією подією
Різні цільові аудиторії	Комерційна реклама жорстко залежить від динаміки просування банківських послуг, тобто її дієвість зумовлена товарною політикою і має тимчасовий характер. Реклама спрямована на реальних і потенційних споживачів	PR може охоплювати найрізноманітніші аудиторії
Різна мотивація	Реклама орієнтована на створення комунікацій зі споживачем. Реклама працює зі споживацькими мотивами поведінки покупців	PR орієнтований на створення довгострокових соціальних зв'язків з будь-якими аудиторіями. PR працює з усім спектром громадської думки
Різний часовий лаг впливу	Реклама розрахована на відповідну реакцію споживачів у короткостроковому періоді	PR розрахований на довгостроковий період
Різний контекст	Реклама в банку (найчастіше) пов'язана з економічним аспектом його діяльності	PR охоплює соціальний, політичний і культурний аспекти
Відмінність у зворотній реакції споживачів	Реклама припускає постійний зворотний зв'язок зі своєю аудиторією, тому прийнято розглядати рекламу як активний діалог з усіма ключовими споживачами банківських послуг	PR має в основному характер монологу, результат якого виявляється в реакції споживача на послуги банку, його марку та імідж

ВауБанк – спонсор регати «Володар річки Чарльз» [89]

Проблема

Упродовж вже 6 років поспіль ВауБанк є головним спонсором перегонів «Володар річки Чарльз», проте про це мало кому відомо з громадськості. Головними проблемами були: майже 30-річна історія перегонів без спонсорів та структура найбільших у світі перегонів із веслування. За перші 5 років спонсорства банком були сплачені значні кошти за право виступати головним спонсором. ВауБанк сфокусував свої зусилля головним чином на тих цільових аудиторіях, які відвідують перегони. Банк інформував про своє спонсорство в прес-релізах, які поширювалися до і після змагань, але медіа-висвітлення цього факту залишалося мізерним, так само, як і суспільне визнання ВауБанк як спонсора. Це стало очевидним у 1994 р., коли серед глядачів, присутніх на регаті, було проведено опитування й лише 59 % респондентів відповіли, що ВауБанк є спонсором.

Причини поганої інформованості побачити було не складно: у переважній більшості матеріалів, що мають відношення до регати, спонсор не був згаданий; візуальна присутність ВауБанк на трасі перегонів була обмеженою; ім'я спонсора не було внесено у назву змагань через необхідність збереження оригінальної назви змагань. Більше того, сама структура змагань - 1000 човнів, що стартують один за одним упродовж цілого дня, ніколи не була придатною для теле- і радіомовлення, а висвітлення в пресі було сфокусовано на учасниках, а не на спонсорі.

Шляхи вирішення

З огляду на ці обставини, PR-менеджери ВауБанк вирішили, що єдиним способом розширити свою присутність – це стати частиною, а не тільки спонсором змагань, використовуючи всі можливості. Одна з можливостей - це заявити про себе як про «банк технологій» (її продемонструвати, що банк є добропорядним членом суспільства і виступає за збереження довкілля).

Бюджет

125 тис. дол. США, не враховуючи спонсорського внеску.

PR-заходи

Зв'язки зі ЗМІ: 1) організація прийому для журналістів напередодні змагань; 2) детальне інформування про всі нововведення, які ВауБанк додав до програми гонки. Основний напрямок цієї креативної тактики – ВауБанк присвятив своє спонсорство збереженню екології р. Чарльз. Перед гонкою волонтери банку очистили русло річки, а в день гонки уздовж її траси була влаштована екологічна виставка, у якій взяли участь представники природоохоронних організацій «Асоціація басейну ріки Чарльз» і «Вартовий Землі»; 3) за тиждень до регати було проведено змагання «телеведучі проти банкірів».

Демонстрація технологічної потужності банку: 1) разом із консультантами ВауБанк розробив нову технологію Сохсат, яка передбачала необхідність розміщення на шоломі рульового мініатюрних камер і мікрофонів (в історії веслувального спорту це було вперше). Зображення першого весляра перед камерою, одягненого у футболку банку, передавалося на місцеві телеканали; 2) вперше ВауБанк використав свій новий мобільний банкомат, встановлений у помітному місці біля річки; 3) банк створив інтернет-сайт «Володар річки Чарльз», що надавав інформацію про перегони (повну схему траси включно) і про власні продукти та послуги банку, призначені, у першу чергу, для студентів.

Результати

На інтернет-сайті банку було зафіксовано 10 тис. відвідувань за два тижні до змагань та ще 33 тис. відвідувачів, які бажали дізнатися про результати і подивитися комп'ютерні імітації гонки, було зафіксовано упродовж місяця після регати. За цей період студентами було відкрито на 10 % більше банківських рахунків. З 1994 по 1995 кількість поінформованості суспільства про спонсорську підтримку ВауБанк зросла з 59 до 90 %

Узагальнимо види PR-діяльності банку на рис. 6.13.



Рисунок 6.13 – Види PR-діяльності банку [3]

Виходячи із вищезазначеного, можна стверджувати, що PR може бути як зовнішнім, так і внутрішнім. Безпосередньо внутрішній PR пов'язаний із налагодженням відносин між працівниками банку з метою створення сприятливих умов для ефективної роботи усіх підрозділів банку та якісної їх взаємодії з керівництвом. Відповідно зовнішній PR – це налагодження відносин із зовнішнім середовищем банку. Серед іншого дослідники виокремлюють також антикризовий PR, стратегічний PR, чорний PR та інші види [103, 102, 34].

Такий розподіл обумовлений різним характером поставлених цілей або різними технологіями, використовуваними в PR-кампанії. Таким чином, мета і завдання PR можуть суттєво різнитися для окремих цільових груп (повідомлення про діяльність банку; примус до конкретної дії; одержання позитивного відгуку; одержання підтримки окремих соціальних груп тощо) та вимірюється на трьох рівнях – розуміння, симпатії, підтримки.

Приклад застосування чорного PR

ЗМІ: ФСБ Росії загрожує національній безпеці України через Альфа -Банк (військовослужбовці в зоні АТО отримують заробітну плату на картки Альфа-Банку, який є дочірньою компанією російської Альфа Груп).

Офіційне роз'яснення Альфа-Банку України для ЗМІ:

«...Жоден факт, згаданий у матеріалі, не відповідає дійсності. А характер подання інформації – скандальний заголовок, націлений винятково на залучення уваги і який не має підтвердження в матеріалі, нескладний текст, відсутність обґрунтованих аргументів та коментарів зацікавлених сторін, платний характер поширення матеріалу – дає нам підставу стверджувати, що це чергова «хвиля» замовної «чорної» PR-кампанії, організованої проблемним позичальником Альфа-Банку, який вже не раз вдавався до такого роду тиску на банк. Хочемо заявити, що інформація про те, що Альфа-Банк видає зарплатні картки військовослужбовцям в зоні АТО, є некоректною по суті. Таких проєктів не існує в принципі в жодному українському банку. Єдиний варіант того, що військовослужбовці в зоні АТО можуть отримувати зарплату на карту Альфа-Банку, це власне бажання одержувача. Така можливість забезпечується законодавством України. Деякі наші клієнти, безумовно, можуть бути серед службовців ЗСУ та добровольчих батальйонів»

Підбиваючи підсумки, варто зауважити, що зв'язки з громадськістю в банках як один із інструментів мультиканальних продажів та маркетингових комунікацій сприяють підвищенню рівня інформаційної обізнаності як керівництва банку про суспільну думку, що позитивно позначається на здатності ухвалювати своєчасні та ефективні управлінські рішення, а також прогнозувати економічні та соціальні тенденції в середовищі функціонування банку, так і громадськості про переваги співпраці з конкретним банком за рахунок формування його позитивного іміджу. Діяльність банку в напрямку PR зосереджена на некомерційних каналах зв'язку із зацікавленими сторонами, це суттєво трансформує засади встановлення зв'язків з потенційними клієнтами – комунікації будуються на основі проведення соціальних, політичних або культурних заходів, інформація про які максимально поширюється серед громадськості, а назва банку та його продукт є лише пов'язаними з подією та їм відводиться другорядне значення порівняно з подією, що висвітлюється. Результатом успішного проведення PR-кампанії/акції є ефективне управління іміджем банку та його продуктами у свідомості масової аудиторії.

6.3. Сучасні реалії лобіювання в українських банках

У вітчизняних реаліях одним із поширених інструментів маркетингових комунікацій останніми роками стало лобіювання. Лобізм, відображаючи взаємовідносини банків та органів влади, має обов'язково системний характер і є одним з основних каналів взаємодії держави і громадянського суспільства.

Етимологія поняття «лобі» починається з латинського «lobia» і в середині XVI ст. цей термін використовувався для позначення проходів або галерей із дахом у монастирях. З політикою цей термін починає бути пов'язаним лише у

кінці XVIII ст. у США, а у XIX ст. – набуває негативного відтінку, оскільки асоціюється з купівлею голосів на виборах за гроші [12].



Лобіювання – це сукупність заходів, реалізованих з метою впливу на процес розроблення нормативних документів та прийняття рішень на державному рівні [110].

Відповідно до зазначеного визначення термін «лобіювання» має нейтральний відтінок і може бути використаним як для описання діяльності банку, спрямованої на розвиток суспільства (позитивне значення), так і на задоволення власних інтересів (негативне значення).

В Україні поняття «лобіювання» має негативний відгук в суспільстві, що усталено розуміється як незаконний тиск на представників влади, хабарництво, корупція, за допомогою яких ухвалюються управлінські рішення в інтересах певних груп і особистостей. Проте, як свідчить досвід розвинених країн, лобіювання інтересів виступає необхідним інструментом інформування влади про інтереси окремих груп суб'єктів господарювання з метою формування пакету рішень, що відповідатиме потребам соціально-економічного розвитку країни. Зрозуміло, що ключовою вимогою до ефективного використання цього інструменту маркетингових комунікацій є прозорість не лише діяльності кожного окремого суб'єкта господарювання, а й прозорість діяльності органів влади та ухвалення ними відповідних рішень на кожному з рівнів.

Сьогодні лобізм став невід'ємною частиною системи політичного і державного управління в більшості країн світу з демократичною політичною системою. Основне завдання демократичного лобіювання – врахування державною владою в законодавчих та нормативних актах специфічних інтересів різних груп, організацій, що не суперечать інтересам суспільства.

Враховуючи досить тривалий період існування поняття «лобіювання», розрізняють різні його види (табл. 6.10).

Таблиця 6.10 – Типи лобіювання інтересів у банках [7]

Ознака	Тип
за рівнем інтересу, що лобіюється	– центральний; – регіональний; – місцевий
за характером інтересу	– політичний; – соціальний; – фінансовий; – економічний; – правовий
за ознакою часу	– постійний; – випадковий; – тимчасовий;
за методом лобіювання	– прямий; – опосередкований; – внутрішній

Можливість використання усього різноманіття форм інструменту лобіювання залежить винятково від рівня розвитку суспільства та стану функціонування його економічного середовища, рівня політичної культури тощо. Окремо розглянемо пряме та опосередковане лобіювання як найбільш активно використовувані інструменти у вітчизняному банківському бізнесі.

Пряме лобіювання передбачає персональну зустріч. Наприклад, це запрошення конкретного політика відвідати банк, надання конкретній політичній особі інформації про банк, його діяльність тощо. Як відомо, ця форма лобіювання часто «у народі» має назву «кумівство» і дістала великого поширення ще за радянських часів. Необхідно зазначити, що банки можуть лобіювати не лише свої інтереси, а й інтереси своїх клієнтів (великий бізнес), що може негативно впливати на конкурентні процеси на ринку.

Опосередковане лобіювання передбачає [93]:

- зв'язок з пресою (через пресу лобіст встановлює зв'язок із громадськістю, яка, у свою чергу, тисне на владу під час прийняття певного рішення);
- створення коаліцій шляхом пошуку установ – зацікавлених сторін у вирішенні того самого питання;
- організація кампанії з лобіювання своїх інтересів шляхом тиску на політиків.

Як і зв'язки з громадськістю, лобіювання в банках має суспільний характер, що їх поєднує, проте ці два інструменти мають і ряд відмінностей:

- PR заснований на конкретних етичних принципах, а лобіювання обмежується нормативними та законодавчими актами;
- цільовою аудиторією PR-заходів є усе суспільство, тоді як лобіювання зосереджено на дуже вузьких колах осіб;
- лобіювання, на відміну від PR, може мати діаметрально протилежний вплив на ситуацію, що склалася на ринку (наприклад, створення законодавчих бар'єрів і обмежень для іноземних банків).

Серед іншого доцільно зауважити про дві найбільш поширені в науковій літературі концепції лобіювання: реляційна та транзакційна.

Реляційний підхід (the relational approach) базується на забезпеченні посилення впливу за рахунок налагодження тісних зв'язків між банком, політиками та управлінцями. Іншими словами, цей підхід можна охарактеризувати як «revolving door» (двері, що обертаються), де публічні особи переходять працювати в приватний сектор і навпаки. Також, для цієї концепції є характерною побудова мережі лобістів, до яких входять не лише політики, а й громадські діячі, експерти з різних питань тощо.

Транзакційна концепція лобіювання спрямована на ініціацію змін або підтримку певних пропозицій. Банки маніпулюють інформацією, яка може бути корисною для політиків або експертів. Також у межах цього підходу банки можуть використовувати «політичних жертв» для досягнення своїх цілей [119]. Таким чином, обидві розглянуті концепції можуть використовуватися як одним, так і групою банків на постійній або тимчасовій основі. Подамо коротку

характеристику двох розглянутих концепцій залежно від цільових груп впливу (табл. 6.11)

У розвинених країнах інститут лобіювання перебуває на високому рівні розвитку і більшість банків (великих) мають своїх штатних лобістів, проте деякі користуються послугами лобістських компаній. Усе залежить від ступеня інтегрованості банку у політичну систему та необхідного рівня впливу на політичні рішення.

У 2014 р. на замовлення Корпоративної обсерваторії Європи (Corporate Europe Observatory), Австрійської федеральної палати праці (The Austrian Federal Chamber of Labour (Arbeiterkammer)) та Австрійської профспілки (The Austrian Trade Union Federation (ÖGB)) було проведено дослідження на тему «Потужність фінансового лобіювання» (The Fire Power of the Financial Lobby). Це дослідження було спрямоване на ідентифікацію та аналіз масштабів використання інструменту лобіювання фінансовими установами на рівні Європейського Союзу (ЄС).

Під час проведення дослідження вдалося встановити провідний вплив фінансових інститутів на прийняття рішення на рівні ЄС щодо провадження заходів регулювання в фінансовій сфері порівняно з громадськими організаціями, профспілками, організаціями захисту прав споживачів тощо. Для порівняння: за період аналізу зустрічей з лобіювання інтересів профспілок відбулося лише 9, тоді як зустрічей з лобіювання інтересів фінансового сектору – 512.

Таблиця 6.11 – Канали впливу банку в межах реляційної та транзакційної концепцій [119]

Підхід	Цільова група	Тип стратегії лобіювання	Сутність
1	2	3	4
Реляційний підхід	Політики і керівники	«revolving door»	Урядовці стають керівниками приватних банків або лобістами і навпаки
		Побудова мережі	Урядовці та керівники банків будують мережу через членство у раді директорів банку, проведення неофіційних зустрічей тощо
	Експерти та лідери громадськості	Побудова мережі	Керівники та лобісти наймаються на неофіційних зустрічах
Транзакційний підхід (інформаційно-орієнтований)	Політики, урядовці	Пряме лобіювання	Лобіювання керівників та лобістів банками та/або професійними асоціаціями
	Експерти та громадські активісти	Вплив на експертів та громадських активістів	
Транзакційний підхід (орієнтований на тиск на цільові групи)	Політики, урядовці	Політичні пожертвування, благодійність	Здійснення банком цілеспрямованих пожертв на політичні цілі

Продовження таблиці 6.11

1	2	3	4
		Обіцянки і загрози	Інвестиційні рішення банку прямо пов'язані з політичними рішеннями
		Саморегулювання	Уникнення жорсткого регулювання
	Зацікавлені сторони та громадські організації	Формування та підтримка електорату	Фінансування окремими банками груп осіб, партій тощо
	Громадськість	Пропаганда	Спонсорство компаній та проектів окремими банками або професійними організаціями

За умови, що фінансова установа має власного лобіста з питань ЄС, його винагорода може коливатися: 1) до 100000 євро (бізнес-лобіст, повна зайнятість); 2) до 70000 євро (винагорода торгової асоціації, що лобіює інтереси конкретної фінансової установи, повна зайнятість); 3) до 70000 євро (консультант, повна зайнятість). Таким чином, на одного державного службовця, що працює в Європейській Комісії, припадає 4 лобісти фінансових установ з питань фінансового регулювання в ЄС.

Найбільш активними лобістами з фінансових питань в ЄС є фінансові установи (табл. 6.12).

Таблиця 6.12 – П'ять найбільш потужних лобістських організацій фінансової індустрії в ЄС [116]

Лобістська організація	Консульта- тивні питання (Європейська комісія)	Експертні групи (Європейська комісія)	Зустрічі з лобіювання (Європейський парламент)	Консульта тивні питання (Європейський парламент)	Наглядові органи, стейкхолде ри	Витрати на лобіюван- ня за один рік (євро)
1	2	3	4	5	6	7
Європейська банківська федерація (European Banking Federation)	15	12	13	2	2	4 375 000
Європейська ощадна банківська група (European Savings Bank Group)	14	7	9	2	1	275 000
Європейський фонд та Асоціація з управління активами (European Fund and Asset Management)	12	7	7	2	2	1 875 000

Продовження таблиці 6.12

1	2	3	4	5	6	7
Association)						
Асоціація фінансових ринків Європи (Association for Financial Markets in Europe)	12	7	13	2	2	10 000 000
Європейська асоціація кооперативних банків (European Association of Cooperative Banks (EACB))	11	8	2	2	0	225 000

Таким чином, лобіювання – це дуже потужний інструмент впливу на державні органи в контексті прийняття відповідних рішень з регулювання фінансових ринків, що доведено у дослідженнях зарубіжних фахівців [116, 106]. В Україні лобіювання інтересів банків представниками вищих органів влади є також поширеним явищем, проте реальні маркетингові дослідження цього явища не проводяться, а лише у деяких випадках у ЗМІ можна знайти інформацію відносно звинувачення державних структур у лобіюванні інтересів окремого бізнесу. Зокрема, частота інформаційних повідомлень в ЗМІ щодо лобіювання центральним банком інтересів окремих банків збільшується в періоди нестабільності на валютному ринку країни.

Головними кроками на шляху забезпечення більш прозорого та сталого процесу фінансового регулювання в країні є зменшення кількості лобістів у консультативних групах під час формування пакету регулятивних заходів, зменшення зустрічей з лобіювання інтересів чиновників та запровадження коду етики лобіювання та повної прозорості встановлення контактів щодо банківських лобі.

6.4. Меценатство, спонсорство та доброчинність як інструменти банківських маркетингових комунікацій

«Найголовніший ефект від благодійності та волонтерства - не зібрані гроші, а те, що ми вчимося бути відповідальними».

С. Вакарчук, український музикант, вокаліст, композитор.

«Для того щоб процвітало мистецтво, потрібні не лише художники, а й меценати».

К. Станіславський, театральний режисер, актор, педагог

Одне з провідних місць в сучасному конкурентному середовищі серед компонент, що забезпечують приріст вартості банківського бізнесу, займають нематеріальні активи та гудвіл. Дії банку у забезпеченні зростання їх вартості можуть бути спрямовані на таке[28]:

– удосконалення системи звітності (як фінансової, так і нефінансової), що спрямоване на забезпечення високого рівня прозорості банківської діяльності як однієї з вимог центральних банків країн та високої якості інформаційного забезпечення в цілому;

– формування власного інтелектуального капіталу банку та підвищення його якості через розвиток людських ресурсів та їх кваліфікації, створення сприятливих умов праці, що серед іншого забезпечить позитивний вплив на капіталізацію банку. Це формує підґрунтя для зростання інноваційного потенціалу банку та створення інноваційних розробок;

– реалізацію благодійних та спонсорських проектів, що формують позитивний імідж банку, забезпечують підтримання та зміцнення зв'язків банку з його стейкхолдерами, підвищують їх лояльність до банку, а також сприяють зростанню припливу клієнтів, що збільшує обсяг ресурсної бази банку;

– провадження волонтерських проектів – позитивно впливають на внутрішні трудові ресурси.

Отже, як бачимо з наведеного переліку, сфера бізнес-комунікацій банку суттєво розширюється за рахунок нових каналів – спонсорства, меценатства, благодійності, волонтерства. Їх розвиток в умовах сьогодення стає все більш очевидним, враховуючи ступінь інтеграції банків у всі сфери економіки через взаємодію з усіма суб'єктами господарювання.

Розглянемо ці поняття більш детально.

Благодійна діяльність - добровільна особиста та/або майнова допомога для досягнення визначених законом цілей, що не передбачає одержання благодійником прибутку, а також сплати будь-якої винагороди або компенсації благодійнику від імені або за дорученням бенефіціара[72, 74].

Форми вираження благодійної діяльності:

- передача майна, зокрема грошей;
- безкорисливе виконання робіт, надання послуг;
- інша підтримка.

Будь-яка благодійна діяльність передбачає наявність волонтерів.



Волонтер (від лат. «voluntaries» - «добровільно») – людина, яка на безоплатній основі долучається до благодійної діяльності. Це можуть бути як офіційні представники, так і приватні особи, які на добровільній основі здійснюють благодійну діяльність.

Меценатство - підготовка чи підтримка благодійних заходів, пов'язаних із створенням, відтворенням чи використанням у встановленому законодавством порядку творів та інших об'єктів права інтелектуальної власності, зокрема благодійних гастрольних заходів, за умови забезпечення

вільного доступу до таких заходів [72, 74]. Відзначимо, що це поняття є більш характерним для діяльності окремо взятих фізичних осіб, оскільки передбачає виключно власну ініціативу людини за рахунок її моральних якостей та громадянської свідомості.



Поняття «меценатство» походить від імені заможної людини, державного діяча Древнього Риму - Гая Цільного Мецената, який був відомий тим, що надавав матеріальну підтримку поетам, художникам, акторам та музикантам.

На перший погляд, меценатство відрізняється від благодійності більш вузькою сферою діяльності: меценат надає підтримку лише проектам у сфері культури, науки і мистецтва. Однак можна знайти і більш глибоке розходження між благодійністю і меценатством, що лежить у сфері мотивації. Меценат надає фінансову допомогу не конкретній людині, а на підтримку її проекту, мотивуючи це користю для суспільства. Меценати не розглядають свою допомогу в ключі якоїсь наживи, вони вбачають у своїй допомозі певну місію, яка стає їх долею, роблячи це сенсом життя.

Спонсорство - добровільна матеріальна, фінансова, організаційна та інша підтримка фізичними та юридичними особами будь-якої діяльності з метою популяризації винятково свого імені, найменування, свого знака для товарів і послуг [72, 74].

Спонсорство суттєво відрізняється від інших засобів маркетингових комунікацій банку, оскільки, по-перше, впливає на споживача через некомерційну сферу, що сприяє зниженню бар'єра недовіри споживача, а по-друге, дозволяє банку одержати відмінні риси від своїх конкурентів через оригінальні способи. Серед ключових причин, що спонукають банки використовувати інструментарій спонсорства, є створення образу бренду банку, підвищення його престижності, авторитету; підтримка рекламної кампанії; нарощування клієнтської бази тощо [32].



Благодійник допомагає людині бо та бідна

Меценат - заради її таланту

Спонсор допомагає бідному художнику, замовляючи йому картину зі своїм логотипом

Рисунок 6.14 – Розмежування понять «благодійність», «меценатство», «спонсорство»

Спонсорство та благодійність позитивно впливають на комплекс як внутрішніх, так і зовнішніх маркетингових комунікацій банку, сприяють залученню партнерів по бізнесу, формують імідж та популярність банку в суспільстві. Більшість як вітчизняних банків, так і банків пострадянської системи залучають ЗМІ для більш швидкого поширення відповідної інформації, що позитивно позначається на швидкості формування іміджу банку, а вкладені під час реалізації спонсорських та благодійних проектів гроші демонструють фінансовий потенціал банку, що позитивно впливає на цільову аудиторію споживачів банківських послуг.

Сьогодні серед банків України цей вид діяльності набув відповідного поширення. Особливо актуальним це стає в умовах нестабільної політичної та економічної ситуації в країні. З одного боку, меценатство та спонсорство серед банків сприяє реалізації їх соціальної місії, а з іншого – формує сприятливу громадську думку. Поряд з цим вітчизняна банківська сфера все ще тяжіє до максимізації фінансових результатів діяльності, тому інструментарій маркетингових комунікацій, пов'язаний зі спонсорством, меценатством та благодійністю, використовується досить обмежено. Саме тому на сьогодні неможна стверджувати про системне та ефективне використання українськими банками цих інструментів маркетингових комунікацій.



В Україні станом на кінець 2014 р. лише 12,72 % банків декларують наявність благодійних ініціатив, серед яких частка банків 1-ї та 2-ї груп за розміром активів за класифікацією Національного банку України становить 6,9 %.

Цей показник є критично низьким, враховуючи безпосередню участь банків у розподілі фінансових потоків та акумулюванні коштів, співпрацю з представниками різних галузей і сфер діяльності та можливість прямо й опосередковано впливати на вирішення суспільних проблем [28].

Переважає більшість банків спрямовують свої ініціативи на підтримку сирітських будинків, дитячих лікувальних закладів, культуру, спорт. Позитивно варто відзначити наявність у банків ініціатив, спрямованих на підвищення фінансової грамотності населення (наприклад, ПАТ КБ «ПриватБанк» - програми ЮніорБанк, безкоштовна Бізнес школа для дітей).

На противагу практиці благодійної діяльності в США та розвинених країнах Європи українські банки не співпрацюють з благодійними фондами та надають перевагу самостійній реалізації відповідних ініціатив.

Таким чином, благодійність та спонсорство в банках необхідно розглядати як допоміжні та другорядні порівняно з іншими каналами продажів у банківському маркетингу, оскільки їх призначення здебільшого полягає, по-перше, у вирішенні конкретної соціальної проблеми та, по-друге, у формуванні позитивного іміджу банку в суспільстві.

6.5. Програми лояльності сучасних банків як інструмент маркетингових комунікацій

Сьогодні кожен банк зацікавлений в тому, щоб суспільство було проінформоване про його діяльність, можливості для клієнтів та позитивний імідж. В умовах економічної та політичної нестабільності ефективність маркетингових комунікацій набуває нового значення. Споживачі мають не лише довіряти банку та бути обізнаними в його послугах, а й надавати йому перевагу та рекомендувати знайомим.

В умовах загострення конкурентної боротьби на ринку банківських послуг, як уже було зазначено вище, цінні аспекти мають другорядне значення поряд з неціновими, які забезпечують унікальність банківських продуктів. Саме феномен унікальності дозволяє банку успішно функціонувати на ринку та займати вигідні конкурентні позиції. У цьому контексті необхідно зауважити про визначальний вплив маркетингових комунікацій, зокрема програм лояльності для клієнтів, оскільки інші інструменти (PR-акції, рекламні акції, знижки цін тощо) не спонукають клієнта до зміни уподобань навіть при очевидній вигоді за умови відданості клієнта його банку. Таке явище прийнято називати «клієнтською лояльністю», яка для більшості споживачів є головним чинником у виборі послуг, банків тощо.



Слово *«лояльність»* походить від англійського *«loyalty»*, що означає «вірність», «відданість». Клієнтська лояльність – це поріг нечутливості клієнтів банку до дій конкурентів. Зберегти клієнта надовго можна лише запропонувавши йому вигідні умови довготривалої співпраці. Такий ряд умов, тобто структурованих та послідовних заходів, спрямованих на утримання та заохочення постійних споживачів, називають «програмою лояльності».

Програми лояльності банків сприяють розвитку та зміцненню відносин з клієнтами. Витрати на їх створення є незначними (здебільшого це лише несуттєві зміни стандартних умов надання банківських послуг), а вигоди можуть навіть перевищити усі очікування. Реалізація спеціальних пропозицій дозволяє банкам досягти таких цілей:

- збільшення припливу нових клієнтів;
- створення умов для формування довготривалих відносин між банком і клієнтом;
- підвищення ступеня впізнаваності банку;
- одержання інформації про клієнтів.

Сьогодні не існує універсальної стратегії для створення програми лояльності. Сучасні банки пропонують клієнтам програми лояльності у яких зазвичай для постійних клієнтів зменшується відсоток за кредитами та збільшується депозитна ставка. Необхідно зазначити, що якість розробленої банком програми лояльності прямо залежить від рівня автоматизованості

збирання інформації про клієнтів та її аналізу. Низький рівень технологічної оснащеності банку може обумовлювати виникнення проблеми наявності неактуальної інформації, нерозуміння потреб аудиторії тощо.

Програми лояльності банків поділяють на внутрішні, кобрендингові та коаліційні [25, 100, 81].

Внутрішні програми лояльності поширюються безпосередньо на ті послуги, які пропонує банк своїм клієнтам (рис. 6.15). Перевага використання цих програм полягає в тому, що банк несе відповідальність лише за якість надання своїх послуг і не залежить від діяльності інших підприємств чи організацій. Серед недоліків варто відзначити однотипність цих програм, оскільки вони є досить поширеними.



Наприклад, власники картки лояльності ПАТ «Райффайзен банк Аваль» можуть одержати більший відсоток за депозитом або менший процент під час кредитування. Витрати на програму лояльності повністю покладаються на банк.

Рисунок 6.15 – Приклад використання внутрішньої програми лояльності ПАТ «Райффайзен банк Аваль»

Істотна відмінність кобрендингу від інших видів програм лояльності полягає в тому, що він заснований на взаємодії банку з двома і більше організаціями (брендами). Тобто декілька відомих клієнту установ співпрацюють з банком, даючи можливість одержати вигоду від співпраці. Зазвичай на картах програми лояльності цього типу, крім логотипів платіжної системи і банку, розміщується логотип небанківського партнера (рис. 6.16).

Схильність споживача цього бренду розглядається як суттєвий додатковий стимул в одержанні карти та її використанні. Яскравим прикладом кобрендингової програми лояльності є взаємодія банку і відомої компанії – авіаперевізника. Розраховуючись банківською картою за квиток на літак, клієнт отримує «бонусні милі», які потім може безкоштовно використати при придбанні чергового квитка.



Розрахунки картою банку ПАТ «Банк Михайлівський» дозволяють отримувати бонуси та обмінювати їх на подарунки (поповнення рахунку, оплата послуг Інтернет тощо).

Рисунок 6.16 – Кобрендингова програма лояльності ПАТ «Банк Михайлівський»

Перевага використання кобрендингових програм лояльності полягає в тому, що споживач має можливість сплачувати менше за товари чи послуги відомих торгових мереж. Завдяки сильним і авторитетним брендам, які беруть участь у проєкті, а також за рахунок додаткової вигоди від наявності карти, досягається збільшення кількості операцій з використанням цих карток, що позитивно впливає на прибутковість банківського бізнесу.

Найпоширенішою серед банків України є програма лояльності, за якою банк співпрацює з мережею товарів загального вжитку, а саме з торговими продуктовими мережами, з мережами реалізації побутової техніки та електроніки, парфумерії та косметики, з мережами автозаправних станцій та автосервісу, операторами стільникового зв'язку, підприємствами ресторанного, туристичного та готельного бізнесу тощо (рис. 6.17). Під час придбання товарів у магазині чи відвідуванні ресторану клієнт сплачує кошти картою банку і за це отримує певний відсоток на власний бонусний рахунок. Бонуси з банківського додаткового рахунку можна отримати при повторному придбанні товару чи споживанні послуги. Перевага використання цього типу програм лояльності полягає в тому, що вигоду одержують відразу декілька суб'єктів господарювання, залучаючи постійних клієнтів. До того ж існує велика різноманітність способів заохочення споживачів – бонуси, подарунки, знижки, можливість брати участь в акціях тощо. Поряд з цим під час використання коаліційних програм існує значний ризик втрати авторитету (репутації) однієї з установ-партнерів, що знижує довіру до інших учасників програми.



а) співпраця ПАТ «Дельта Банк» із мережею АЗС WOG



б) співпраця АТ «Родовід Банк» з супермаркетами «Амстор»

Рисунок 6.17 – Приклад співпраці банку з торговельною мережею



Лояльність клієнтів вимірюється світовими індексами, наприклад, CLI (customer loyalty index), який базується на трьох факторах: рівень задоволення клієнта; його готовність повторно придбати товар / послугу; готовність рекомендувати товар/послугу своїм друзям, знайомим, колегам, близьким. Цей індекс розраховується вже більше 30 років у США.

Поряд із CLI останнім часом популярності набуває нова методика оцінювання ступеня лояльності клієнтів – **чистий індекс підтримки (NPS (net promoter score))**, який демонструє лише готовність споживача рекомендувати відповідний товар чи послугу [104]. Безпосередньо

зміщення акцентів банківського маркетингу у бік рекомендацій вимагає від програм лояльності не лише забезпечення більш складного аналізу поведінки споживача, а й ускладнення механізму складання спеціальних пропозицій, здатних мотивувати споживачів рекомендувати товари чи послуги.

Однією зі специфічних та відмінних рис лояльності в банківській сфері є її багаторівневність. Так, лояльність може бути до послуги або до банку в цілому. Саме це визначає її особливості під час планування програм лояльності. Усе це дозволяє стверджувати про необхідність виділення ключових напрямів розвитку програм лояльності, що наведені на рис. 6.18



Рисунок 6.18 – Напрями розвитку програм лояльності банків

Узагальнюючи теоретичний аспект використання програм лояльності як інструменту маркетингових комунікацій банку, проаналізуємо наявні у вітчизняних банках програми лояльності для клієнтів (табл. 6.12).

Розглянувши програми лояльності найбільших банків України, можна зробити висновок про те, що більшість умов, які банки пропонують своїм клієнтам, є подібними і не надають клієнту відчуття унікальності. Поряд з цим варто зауважити про позитивні зрушення у механізмі формування програм лояльності, зокрема використання бонусів, а не знижок, що викликає позитивні емоції у клієнта. З одного боку, спектр можливості отримання бонусів є

незначним, що зменшує цінність цих програм, але, з іншого боку, програми лояльності деяких банків (ПАТ «Альфа-Банк», ПАТ «Промінвестбанк») передбачають одержання додаткових переваг у торговельних мережах.

Таблиця 6.12 – Приклади діючих програм лояльності у провідних банках України

Банк та його програма	Деталі програми
ПАТ «ПриватБанк», Програма «Бонус Плюс» [70]	Від 1 до 20 % сплачених карткою коштів за товар у торговій мережі, яка є партнером банку, зараховується на бонусний рахунок. Кошти з бонусного рахунку зняти або переслати неможливо. Єдина можливість ними скористатися – знову розрахуватися картою ПриватБанку. За даними банку, в Україні вже існує близько 50 000 таких торгових точок, де можна скористатися перевагами програми «Бонус Плюс».
АТ «Ощадбанк», «Програма лояльності» [78]	Поширюється виключно на клієнтів, які поклали кошти на депозит до банку. Сутність програми полягає у підвищенні ставки за депозитом за умови накопичення на рахунку певної суми коштів. Наприклад, збільшивши свій вклад до 100 000 тис. грн., клієнт отримає підвищення ставки на 0,75%. Якщо сума на депозитному рахунку становитиме понад 10 млн. грн., ставка збільшиться на 1,5 %. Для клієнтів, що отримують заробітну плату через АТ «Ощадбанк», процентна ставка за депозитами підвищується на 0,50 %.
АТ «Укресімбанк», «Програма лояльності для постійних клієнтів» [80]	Вкладники, які по закінченні строку дії договору банківського вкладу продовжують термін його дії (вклади «Класичний», «Прибутковий», «Прибутковий+», «Накопичувальний» та «Лояльний»), отримують додатковий бонус у вигляді підвищеної процентної ставки за депозитом. Зазвичай процентна ставка збільшується на 0,3 % залежно від виду валюти, строку розміщення та виду депозиту
ПАТ «Укрсоцбанк», UniCredit, програма «Приведи друга» [2]	Клієнт має змогу отримати подарунок від UniCredit Bank у вигляді чергового місячного платежу за кредитом, який банк сплатить за нього. Стати учасником акційної програми лояльності «Приведи друга» можна за наявності діючого іпотечного кредиту. Обов'язкова умова участі в програмі – сума нового іпотечного кредиту повинна бути більшою або такою як поточна сума залишку за тілом кредиту існуючого клієнта
ПАТ «Промінвестбанк», «Картка здоров'я» [76]	Клієнти банку отримують можливість економити на медичних препаратах та послугах, на щоденних покупках у торгово-сервісних мережах України. Це знижки до 10 % в мережі «Аптека низьких цін» та в мережі лабораторій «Сінево». Крім зазначеного, учасникам програми «Картка здоров'я» будуть доступні також й інші переваги платіжних карток ПАТ «Промінвестбанк», зокрема: <ul style="list-style-type: none"> • до 20 % річних у гривні на залишок коштів на картці; • 0 % комісії за зняття готівки в будь-якому банкоматі України; • 0 % комісії за поповнення рахунка в будь-якому терміналі ІВох

Водночас, українські банки не приділяють належної уваги рекламі та просуванню програм лояльності. Це пов'язано, по-перше, з тим, що

інформацію про програми більшості банків досить складно знайти на їх офіційних сайтах, а, по-друге, інформація про програми зазвичай має абстрактний характер і не дозволяє зрозуміти її деталі необізнаному користувачу.

Підбиваючи підсумки, зауважимо, що програми лояльності є одним з інструментів мультиканальних продажів та просування послуг банків та зміцнення їх взаємовідносин із клієнтами. Однією з проблем вітчизняного банківського сектору є орієнтація на залучення нового клієнта, а не на набуття постійного. Для вирішення цієї проблеми банкам необхідно ефективно використовувати свої зусилля, маркетингові мультиканальні інструменти зв'язку для формування у існуючих і потенційних клієнтів лояльності до банку. Для забезпечення досягнення цього банку необхідно вести статистику відмов від використання банківських послуг, їх аналіз з метою виявлення основних недоліків, з'ясування переваг конкурентів. Після розроблення та впровадження програми лояльності з урахуванням проаналізованої інформації варто провести ранжування клієнтів та створити особливі умови для кожної з груп. Це дозволить сформувати найбільш оптимальну стратегію використання програми лояльності для банку та, як наслідок, підвищити ефективність маркетингових комунікацій.

ЧАСТИНА 3

КАНАЛИ ПРОДАЖУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

РОЗДІЛ 7

ФІЗИЧНІ КАНАЛИ ПРОДАЖУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ: ВІДМІННОСТІ КОМУНІКАЦІЙ ТА ЕФЕКТИВНІ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

7.1. Відділення банків як точки продажу

У банківській сфері існують прямі (фізичні) та віртуальні канали збуту, відповідно до яких банк вдосконалює свої маркетингові комунікації. Вітчизняні банки мають такі канали продажу:

- 1) універсальні відділення;
- 2) спеціалізовані відділення (наприклад, кредитні (іпотечні) центри; відділення на території автосалонів (автокредитування), відділення на території великих підприємств тощо);
- 3) повністю автоматизовані відділення (зазвичай це платіжні операції, отримання готівки, інформаційні послуги) та мережі банкоматів, терміналів тощо;
- 4) нечисленні відділення (стаціонарні або пересувні);
- 5) система агентських точок продажу (мережа надання споживчих кредитів у торговельних зонах, в агентствах нерухомості, в страхових компаніях тощо). Продавцем банківських послуг у цьому випадку є не співробітник банку, а посередник;
- 6) системи електронних платежів у пунктах продажу (зокрема дисконтні (кобрендингові) мережі тощо);
- 7) Інтернет (сайти та сторінки банків).

В умовах фінансової нестабільності клієнт хоче мати більше гарантій і доказів надійності свого банку. Такі докази може надати найкращим чином лише офіс банку. Відділення є фізичним доказом існування банківського бренда, найпотужнішим тачпойнтом бренда зі споживачем, де всі канали продажів продуктів можуть працювати в синергії.

Щоб пояснити специфіку просування різних банківських продуктів, необхідно виділити основні відмінності в мотиваційних факторах вибору банку корпоративними та роздрібними клієнтами (табл. 7.1):

Таблиця 7.1 – Мотиваційні фактори вибору банку корпоративними та роздрібними клієнтами

Корпоративні клієнти	Роздрібні клієнти
Надійність і стабільність	Надійність і стабільність
Розвиток	Зручність
Компетентний персонал	Привітний персонал
Можливість зростання	Зростання капіталу
Динамізм	Консерватизм
Налагоджений доступ	Безпосередній доступ
Постійне розширення послуг	Обмежений набір послуг
Відсоток	Готівка

Важливим фактором є те, що у разі корпоративного обслуговування рішення про співпрацю приймає керівник (а обслуговується як він, так і його співробітники – приватні особи), приватний клієнт приймає рішення самостійно. Вибираючи банк, корпоративний клієнт шукає, в першу чергу, організацію, що надає повний спектр банківських послуг. Приватний клієнт вибирає певну послугу, яку він хоче одержати максимально зручно і оперативно, тому часто вирішальним є розміщення банківського відділення (поруч із будинком або роботою) і розгалужена мережа банкоматів. Корпоративний клієнт, як правило, є людиною, компетентною у фінансових справах, шукає якість, застосування нових технологій (наприклад, Інтернет і SMS-банк – можливість управляти послугами та контролювати свій особовий рахунок дистанційно), оцінює економічні показники банку. Послуги банку як керівники, так і їх співробітники можуть одержати безпосередньо на підприємстві, куди за домовленістю можуть виїжджати представники банку, щоб провести консультації та здійснити операції. На території підприємств клієнтів часто встановлюється банкомат обслуговуючого банку.

Банк відкриває філії зазвичай у тому місці, де визначена цільова клієнтура або де активно розвиває свій бізнес існуюча клієнтура банку. Мережа філій сприймається клієнтами, вкладниками та позичальниками як складова репутації, символ надійності, довговічності банку.

Відкриттям філії в регіоні банк підтверджує розширення банківського бізнесу, серйозні наміри щодо співпраці з місцевими підприємцями та роздрібними клієнтами.

Місце розташування банку формує так звані зони дії, в межах яких можна окреслити коло споживачів за ознакою випадковості обслуговування саме цим відділенням. Виявлення таких зон важливе не тільки з позицій оцінювання місця розташування, але й з метою планування комунікацій.

Фактори, що визнають місце розташування філій:

- а) економічні показники;
- б) зручність підходу і видимість з вулиці;
- в) наявність місця для паркування;
- г) потік пішоходів та автотранспорту;

д) специфіка послуг, що надаються сусідніми банківськими (конкурентними) підрозділами.



Згідно з дослідженнями, проведеними Bancography [118], головна причина для відбору постачальника банківської послуги - це "зручність розташування" (від 45 % до 55 % від загальної кількості опитаних клієнтів).

Економічні показники при оцінюванні місця знаходження банківського відділення оцінюють рентабельність банку в цьому місці. Для цього з допомогою різних методів прогнозування розраховують приблизний дохід і оцінюють отриману величину з точки зору прибутковості.

Зручність підходу передбачає виявлення будь-яких незручностей на шляху клієнта до банку: природних, штучних або психологічних. Видимість з вулиці визначається ступенем видимості входу в банківське відділення або зовнішнього оформлення з прилеглої вулиці чи площі, на якій перебуває максимальна для цього місця кількість людей. Зазвичай банківське відділення розміщується на фасадному боці будівель на жвавих вулицях. Винятком буде банківське відділення, збудоване «під клієнта», наприклад на території підприємства, великого навчального закладу тощо.



Метод аналізу торгової зони, відомий як закон Рейлі або «закон роздрібної гравітації». Цей метод дозволяє визначити відносну відстань, упродовж якої роздрібна філія (відділення або представництво) банку може одержати споживачів своїх послуг. У розвинених країнах радіус такої зони залежить від типу населеного пункту: від 1 до 5 км у великих містах, 1–2 філії на середнє місто та 1 на 1 район.

Таким чином, у процесі маркетингових досліджень аналіз місця розташування перетворюється у визначення відповідності торгової зони запланованим обсягам продажів.



Дослідження компаній PricewaterhouseCoopers і Senteo «Індекс враження клієнта» здійснене у Росії наприкінці 2009 р. [91].

Методологія здійснення: залучення «таємних покупців».

Результати:

– у 25 із 38 великих банків Росії для окремих відділень вибране невіддалене вуличне оформлення, вивіски і покажчики погано видно. Іноді через відсутність вивіски і характерних ознак відділення банку клієнти взагалі не могли визначити, чи є будівля офісом кредитної організації;

- у 17 із 38 великих банків Росії усередині відділень практично повністю відсутні зображення брэнда. Складається враження, що ці відділення могли належати будь-якому іншому банку;
- у більшості банків відсутні місця для сидіння, а довгі черги створювали незручності для клієнтів. Незважаючи на те, що деякі банки ввели систему електронної черги, для громадян дуже мало місць для сидіння або їх не має взагалі, або не працює електронна черга;
- охоронці рідко демонструють дружелюбність і/або ігнорують клієнтів;
- все більше банків конкурують один з одним на основі ціни своїх пропозицій, замість того щоб спробувати сформувані міцні взаємини з клієнтами. Клієнтам не подобається той факт, що з ними поводяться неналежним чином. Деякі з них розчаровані байдужістю банків і відсутністю розумних рішень для тих, хто має проблеми з погашенням боргу;
- більш ніж у половині банків клієнтам, як і раніше, доводиться по кілька разів приїжджати до відділення, заповнювати численні бланки і розмовляти з різними консультантами, перш ніж здійснити операцію.

З розвитком Інтернету кожен банк став банком з доступом, що необмежений ні в часі, ні в просторі. Технологія дозволяє виводити в Інтернет майже кожен аспект банківських операцій, тому використання готівки в світі зменшується, доцільність банківських відділень суттєво знижується. З урахуванням їх високої фіксованої вартості філіям потрібно стати значно більш продуктивними або менш витратними. У табл. 7.2 відображено різні технологічні версії клієнтських комунікацій із банком.

Таблиця 7.2 – Клієнтські рухи, рішення та звернення до банку: доступ за допомогою різних пристроїв та точок доступу [117]

Клієнтські дії	Смартфон	Планшет	Комп'ютер	Call-центр	Філія
Аналіз банківських послуг	✓	✓	✓	-	-
Вибір продукту	-	✓	✓	-	-
Підтвердження	-	✓	✓	✓	-
Одержання допомоги	-	-	✓	✓	✓
Підписання угоди	-	-	-	-	✓
Перевірка статусу	-	✓	✓	-	-

Велика частина операцій у відділеннях сьогодні – це транзакції, пов'язані з регулярними виплатами, зняттям готівки, грошовими переказами, виписками, обміном валют і т. п. На таких операціях банки заробляють невеликі комісійні, які ніколи не зможуть зробити відділення самоокупними.

Тому зрозуміло, що дистанційні канали обслуговування надзвичайно перспективні.

Виходячи з цього, традиційна банківська філія буде істотно змінюватися. Банки скорочують чисельність персоналу, закривають найбільш нерентабельні філії та експериментують з новими концепціями побудови фізичних каналів збуту та маркетингових комунікацій відповідно.



Наприклад, Capital One Bank і мережа кафе Starbucks домовилися про спільне використання одних і тих самих приміщень та пропонують споживачам новий продукт: «latte and a loan» (кава лате і кредит).

North Shore Bank створив мережу міні-банків на паливно-заправних станціях, залучаючи клієнтів до банківських операцій у більш звичних для споживача умовах. Комунікації з клієнтами за межами «офісних» приміщень у цьому разі виявилися більш вдалимими, а перемовини на АЗС – більш конкретними, діловими та лаконічними.

ING Direct та Commerce Bank проводять семінари у сфері фінансових послуг та з питань, пов'язаних із переломними моментами в житті людини.

Банк Umpqua пропонує приміщення своїх філій як мережеві можливості для бізнесу та фізичних осіб.

Українські банки – «Приватбанк» та «Fidobank» монтують поштомати спільно з Meest Express у своїх приміщеннях.

На початок 2015 року в Україні налічувалося 18,2 тис. точок продажів. У цілому в Україні станом на кінець 2014 року на 100 тис. населення припадало 40 відділень (тобто одне відділення на 2,4 тис. осіб). Таке значення показника покриття є середнім порівняно з покриттям в європейських країнах. При цьому найвищий рівень покриття спостерігається у Києві — 67 відділень на 100 тис. осіб. Лідерами за кількістю точок продажу є Ощадбанк, ПриватБанк, Райффайзен банк Аваль, Укрсиббанк і Укрсоцбанк.

У США, на відміну від європейських банків, найбільш поширеним типом банків є банк без відділень (філій). Це значною мірою зумовлено особливостями законодавства США: законами багатьох штатів до останнього часу обмежувалося створення відділень в інших регіонах. Конкуренція в банківській сфері США, найімовірніше, є неціновою, тому маркетингові комунікації в цій країні зосереджені на донесенні до клієнта почуття довіри до «свого» банку.



Наприклад, британський бренд Virgin Money почав своє існування в 1998 році, коли Річард Бренсон створив фінансову компанію Virgin Direct, що пропонувала фінансові продукти, зокрема кредитні картки і страхівку дистанційно: телефоном та поштою.

У 2002 році компанія була перейменована у Virgin Money. До 2010 року, коли компанія одержала банківську ліцензію, у Virgin Money було 3 млн. клієнтів і 2,6 мільярда фунтів стерлінгів під управлінням. До недавнього часу у Virgin Money не було банківських відділень і лінійки класичних банківських продуктів [51]. Подібну стратегію обрав російський банк Тінькофф Банк. На його сайті зазначені головні конкурентні переваги: «Немає відділень і черг». Це перший російський банк, який повністю відмовився від відділень. Всі банківські операції здійснюються по телефону або через Інтернет. «Нам не потрібні офіси по всій Росії, ми успішно користуємося банкоматами партнерів. Порівняйте наші витрати і витрати традиційних банків!»[55].

До факторів, що пояснюють нерівномірність концентрації банківських підрозділів у різних регіонах України, можна віднести різну інвестиційну привабливість окремих регіонів, історичні умови створення банків (у першу чергу тих, які були створені на базі державних), наявність конкурентів у регіоні, щільність населення, співвідношення міського та сільського населення, а також різні соціально-економічні умови в регіонах, враховуючи показники безробіття, рівень розвитку ринкової та транспортної інфраструктури, географічні фактори, наприклад, близькість до кордонів та інше.

Будь-який підрозділ банку є частиною великої банківської структури. Для певного підрозділу окремі рекламні, маркетингові плани не існують. Винятком є лише єдина подія – це відкриття філії або відділення за певною адресою. Маркетингові зусилля банку, що проводять згідно із планом та бюджетом повинні максимально бути підтриманими на місцях.

Загальнобанківська рекламна кампанія стимулює лише перше звернення на момент початку рекламної кампанії (пробну покупку) споживачів, подальший клієнтський потік визначається якістю обслуговування клієнтів банківським підрозділом.

В Україні наявність філії закордонного банку в регіоні (або філії регіонального вітчизняного банку з іншого регіону) та їх агресивна стратегія суттєво впливають на клієнтські вподобання. Наслідками такого стану є викривлена структура наданих кредитів по регіонах. Частина філій банків від початку своєї роботи стають так званими «пилососами» грошових заощаджень населення в даному регіоні. Маркетингові комунікації таких підрозділів стають «однобокими», частіше за все зусилля не спрямовані на утримання клієнтів за рахунок виявлення комплексу потреб, ті чи інші питання ігноруються або «переадресовуються» на інший рівень структури банку. У даному випадку клієнтоорієнтовна модель конкретного банку (його регіонального підрозділу) відсутня. Встановлено, що велику довіру та спокій клієнтів за долю своїх грошей на депозитних рахунках мають ті банки, які активно кредитують місцеві проекти та підприємства. На жаль, в Україні ані регіональні банки, ані їх філії не мають звички звітувати про портфель значущих позичальників, не

мають стандартів прозорості та не надають розподілу активів за географічною ознакою.

Маркетингові комунікації «закріплені» за банківським підрозділом.

Сучасна банківська філія як головна точка продажу банківських послуг має бути кращим конкурентоспроможним підрозділом у регіоні. Для виконання цих завдань маркетингові комунікації підрозділу мають бути на вищому рівні, до переліку яких входять:



- персонал (комунікаційні навички, охайний вигляд);
- часи роботи (доступність);
- технологічність (спеціалізація, наявність терміналів та АТМ);
- інтер'єр (дизайн приміщення);
- місце розташування (вивіски, зручність, рекламні носії, можливість паркування).

Фасад, вивіска і вітрина відділення – це не тільки базовий елемент навігації, але найважливіший канал комунікації з клієнтом, який визначає цілісний імідж всього банку і первинне емоційне «посилання», що визначає довіру або недовіру до банку. Вивіска респектабельного банку не може бути недбалою, нерівномірно освітленою, дешевою або вульгарною.

Будівлі, зали, фасади та офісні приміщення виконують життєво важливу функцію – це фізичне втілення брэнда, тому в сучасних філіях нового типу банки - лідери намагаються поєднати зручну технологію для рутинних операцій з комфортними умовами для особистих бесід про іпотеку, кредити на освіту, довготермінові заощадження та інші послуги.

На дизайн відділень певний час впливало кілька трендів, згідно з якими офіс банку необхідно було наблизити в сприйнятті клієнта до магазину чи навіть до розважального закладу. Передбачалося, що «гра у роздріб» стимулює клієнтів купувати більше фінансових продуктів, змушуючи людей поводитися в банках подібно до того, як вони роблять це в торгових центрах, тобто купувати спонтанно.



Досвід показав: не більше 20 % таких концепцій виявилися успішними для банків, а споживач був готовий до нових сценаріїв обслуговування. Для багатьох подібні витрати на приміщення та дизайн, а також великі витрати на ІТ, CRM та інші технології стали однією з причин поганого фінансового положення за часів кризи, а також однією з причин кризи фінансової системи в цілому.

Типово, коли приміщення стандартного банківського відділення поділено на кілька зон: хол, операційний зал, клієнтський зал і службові приміщення.

Хол – це перше приміщення, де з'являється клієнт. У холі, як правило, розміщується стійка консультанта, який вітає клієнта, направляє його,

відстежує потік клієнтів. Також у холі розміщуються інформаційні стенди з базовою інформацією про банк. Часто тут же знаходиться банкомат.

Операційний зал – зона кас. Це приміщення максимально звільняють від оголошень та рекламної поліграфії. Тут можуть розміщуватися інформаційні брошури, наприклад, правила користування банкоматом, пластиковими картками, Інтернет та SMS - банкінгом і т. д. Якісна інформаційно-поліграфічна продукція завжди позитивно впливає на лояльність клієнтів. У разі виникнення великих черг до кас банки встановлюють термінали електронної черги та розміщують окрему стійку з рекламно-поліграфічними матеріалами, що дозволить проінформувати клієнта про максимально можливий перелік послуг банку.

Клієнтський зал – це найважливіша зона відділення, де найбільш активно задіяні принципи та методи маркетингових комунікацій. Оскільки банківський продукт абстрактний, його не можна продемонструвати, клієнтська зона заповнена рекламною інформацією про послуги та можливості, які вони дають. У цій зоні розміщують рекламні плакати і стенди, а також буклети і листівки, встановлюють спеціальні стійки та буклетниці. Важливим є також розміщення стійки консультанта, який повинен детально інформувати клієнтів про послуги.

Необхідно щоб для великих або постійних клієнтів, а також партнерів були обладнані (або відгороджені) окремі *переговорні зони*. Там також можуть розміщуватися рекламні матеріали, а також матеріали для спеціальних категорій клієнтів (наприклад, постійні позичальники), які мають право на пільгові умови надання кредитів. Як правило, розміщення таких матеріалів у загальній зоні недоречне. У переговорних можуть проводитися презентації банківських продуктів для партнерів та клієнтів – підприємств малого і середнього бізнесу. Досить ефективним є розміщення у відділенні у вільному доступі інформації про благодійні проекти, корпоративні видання і корпоративні матеріали: календарі, блокноти, ручки, папки та ін.

Зонування банківського відділення дозволяє полегшити сприйняття приміщення клієнтом, а також збільшує ефективність роботи співробітників, розмежувавши зону за функціональними напрямками.

Дилема існування банківської філії. Еволюція банківських відділень за часів Інтернету, мобільного банкінгу та існування розгалуженої мережі пристроїв дистанційного банківського обслуговування (ДБО) досить суперечлива. Банківські послуги мають свою специфіку та нюанси, тому споживачі прагнуть обслуговуватися у відділеннях. Клієнти звикли особисто спілкуватися з представником банку, вони вільніше почувають себе, ставлячи питання і уточнюючи деталі. По-друге, проникнення Інтернету все ще не дозволяє повністю перейти на дистанційне обслуговування. Інтернет став звичною справою для великих міст, проте в невеликих населених пунктах його проникнення є досить низьким. У таких місцях ефективніше надавати банківські послуги через відділення. Тож для банку, який хоче стати дійсно значущим гравцем, мережа банківських офісів є необхідною.

Рівень довіри споживачів до фінансових послуг, як і раніше, багато в чому залежить від фізичного існування філії в регіоні та від результатів

відвідування клієнтом офісу банку. Філіальна мережа важлива для тих операцій, які вимагають зустрічі з клієнтами (відкриття депозитів, у ряді випадків погашення заборгованості, консультації тощо). Причини цього, безсумнівно, є, причому за суттю вони однакові як для України, так і для значно більш розвиненого сектору ДБО в Америці і Європі, де частка активних користувачів віддаленими каналами перевищує 50 %.

Графічно дилема банківської філії виглядає таким чином (рис. 7.1):

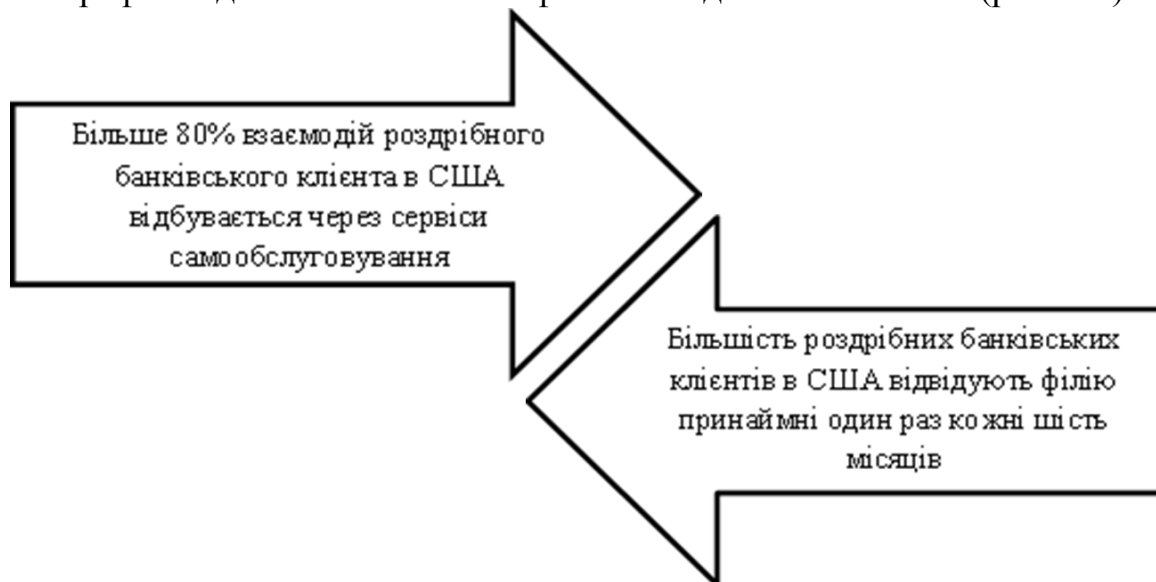


Рисунок 7.1 – Дилема існування банківської філії

Головне призначення філії банку – продаж складних і дорогих продуктів (депозитів, кредитних карток, автокредитів, іпотеки, пенсійного планування і страхування). Такі продукти вимагають більшої уваги і компетенції з боку персоналу, більше часу, який клієнт проводить у відділенні. Звільнивши точки продажу від неприбуткових транзакцій, банки зможуть приділити увагу дійсно прибутковим клієнтам. У цьому і полягає зміна ролі банківських відділень: трансформація із центрів рутинних транзакцій в центри продажів складних продуктів і консультацій, що неможливо зробити дистанційно.



За даними аналітиків банку Wells Fargo, «85 % продажів генеруються після особистого спілкування з банкіром у відділенні» [109]. Подальше супроводження та обслуговування продуктів, а також підтримання лояльності та перехресні продажі досить успішно можуть відбуватися без прямої взаємодії в офісах банків.

За таких умов найуспішнішим буде мікс маркетингових комунікацій філії з урахуванням місцевих вимог. Варіанти розгортаються від високоавтоматизованих відділень самообслуговування до тих, що працюють як консалтингові центри, які орієнтовані на взаємини з клієнтами.

Таким чином, еволюція банківських відділень не означає їх ліквідації. Правильним є протилежне ствердження: нездатність розвиватися гарантує закриття банківських точок продажу. У недалекому майбутньому в Україні

кількість точок продажу банківських послуг буде знову зростати, у той самий час як квадратні метри, які слугують банківській діяльності, будуть зменшуватися.

7.2. Автоматизовані точки продажу (банкоматні мережі, мережі I-box, IVR (Interactive Voice Response Systems))

Завдяки активним інноваціям в сфері комунікацій, зв'язку, появи індивідуальних пристроїв доступу до Інтернету, поширенню нових методик вивчення поведінки споживачів фінансових послуг та автоматизації рутинних операцій на передові позиції обслуговування в банківській сфері виходять автоматизовані точки та пристрої.

Головним аргументом для широкого застосування нових технологічних способів обслуговування клієнтів банку стала собівартість грошових переказів (рис. 7.2).

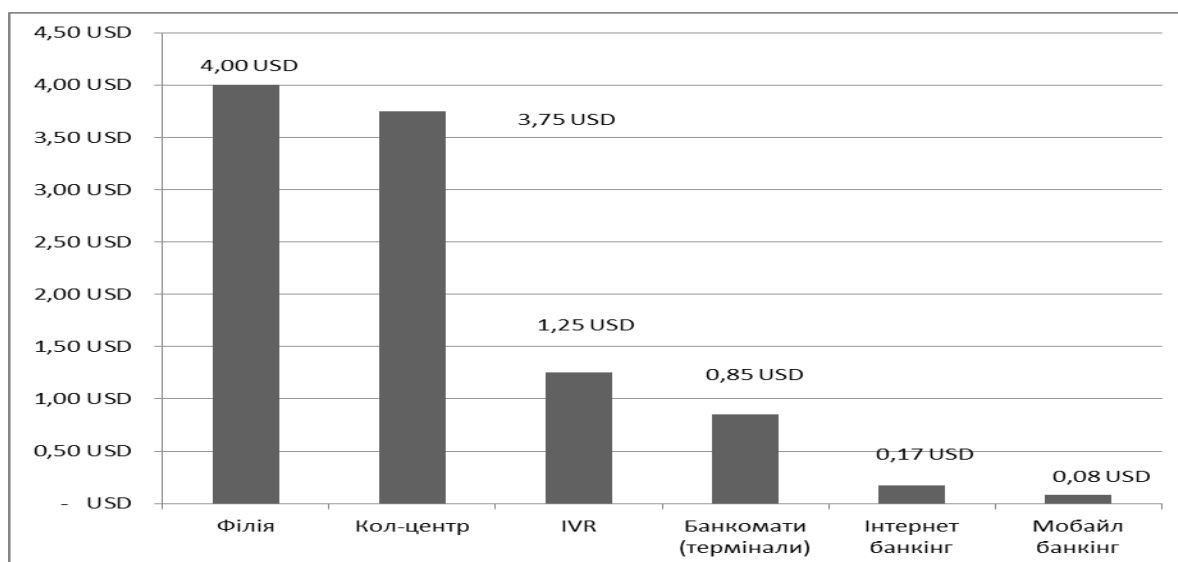


Рисунок 7.2 – Порівняння собівартості платежів серед каналів продажу (США, 2014 р.)

Згідно з наведеними даними на рис. 7.2 безперечним є значне здешевлення фінансових транзакцій там, де не задіяний співробітник банку. Це, по-перше, досягається шляхом перекладання частини операції на користувача. Наприклад, якщо раніше операціоніст банку набирив на клавіатурі або писав на паперових носіях усі платіжні реквізити отримувача та платника, то зараз платник за допомогою клавіатури банкомату, платіжного терміналу, клавіатури комп'ютера, ноутбука, за допомогою панелі смартфона сам вводить ці дані. По-друге, це досягається масовою заміною платіжних засобів. На заміну паперовим

грошам та металевим монетам активно впроваджується безліч інших носіїв вартості, насамперед це платіжні картки. На порозі - нові платіжні системи.

Сучасні процеси є, з одного боку, негативними (руйнівними) для кожної банківської установи. Наприклад на початку 2014 року голова Правління Lloyds Banking Group лорд Блеквелл наголосив, що фінансовий сектор Великобританії буде свідком «більш фундаментальних змін у найближчі десять років, що відбулося за останні 200 років», також він оголосив про плани закрити 200 відділень до кінця 2017 року. Ці зміни цілком і повністю пов'язані з цифровим вибухом, який лихоманить майже кожен галузь. Споживач, який колись часто відвідував філії, зараз віддає перевагу здійсненню операцій через мережу Інтернет та мобільні додатки [114].

З іншого боку, цей технологічний поштовх є шансом для тих банків, які активно розвивають нові методи комунікацій з клієнтами. Ці зусилля банки спрямовують на просування дистанційних сервісів: запуск мобільних додатків для онлайн-банкінгу, розширення лінійки сервісів, доступних он-лайн, таких як відкриття ощадних і депозитних рахунків, замовлення нових супутніх продуктів, управління рахунками за допомогою онлайн-банкінгу, тобто без необхідності для клієнта відвідувати відділення банку.



Інноваційним є рішення State Bank of India (SBI) (Державний банк Індії) про створення 6 інтерактивних відділень [113]. Відділення під назвою «SBI intouch» працюють без персоналу, побудовані в стилі хай-тек та обладнані усіма можливими цифровими пристроями для комунікації з банком. Такий шлях керівництво банку вибрало у зв'язку з тим, що населення країни суттєво молодшає, і до 2020 року середній вік досягне 29 років. Досвід подібних спеціалізованих відділень буде вивчено всіма провідними банками світу.

На відміну від повністю автоматизованих відділень платіжні кіоски та міні-банки є дуже поширеною моделлю обслуговування населення в Україні.

До появи Інтернету найбільший приріст зручності клієнтів в рамках роздрібних банківських технологій відбувався на основі **банкоматів та банкоматних мереж**. Стрімкий розвиток банкоматних мереж привів до значних успіхів в організації доступу клієнтів безпосередньо до фінансових послуг, оскільки в поєднанні з депозитною функцією вони звільнили співробітників банку від багатьох рутинних завдань. Нарахування заробітної плати, запит про залишки готівки або оплата комунальних послуг – всі ці операції раніше виконувалися виключно в операційний час.

Швидкий наступ цифрової епохи з часом може поставити питання про вилучення банкоматів, але це справа тривалого часу. Банкомат, найімовірніше, залишиться центральним пристроєм у відносинах населення з грошима.

По-перше, сьогодні кредитки та банкомати входять до переліку найпоширеніших продуктів у світі. У той самий час як паперові гроші мають велике різноманітне та соціальне значення, банкомати відсунуті на задній план у повсякденному житті. Більшість городян, як правило, користуються трьома-п'ятьма банкоматами для більшості операцій.



Банкноти і монети, як і раніше, складають 9 % економіки євросони і 7 % у США. Навіть у Швеції, у майже безготівковій країні, частка готівки, як і раніше, становить 3 % від потреб економіки. Навіть для найбільш розвинених економік близько половини угод, які нижче 50 \$, обслуговуються готівкою.

По-друге, споживачі люблять свободу вибору між альтернативними варіантами оплати.

По-третє, зміни у сфері роздрібних платежів виявилися дуже повільними.

Зацікавленість банків у реалізації проектів із використанням банкоматів визначається можливістю скорочення експлуатаційних витрат на відкриття відділень, витрат на утримання необхідного штату операціоністів, а також на створення передумов для збільшення клієнтської бази. Населенню надається можливість практично цілодобово одержувати широкий спектр різноманітних фінансових послуг через банкомати. Крім того, ланцюжок клієнт – банкомат – рахунок у банку сприяє підвищенню ефективності використання клієнтами своїх банківських рахунків.

Природно, що при вирішенні завдання створення мереж банкоматів банкам доводиться враховувати безліч факторів, наприклад, економічне становище регіону, рівень розвитку банківської інфраструктури (наявність великих підприємств, можлива конкуренція з боку інших банків, популяція тощо). Залежно від орієнтації банку на обслуговування юридичних або фізичних осіб банкомати встановлюють відповідно або на території підприємств – для видачі зарплати, або в загальнодоступних місцях (готелях, торгових центрах, відділеннях банків або просто на центральних вулицях міста).

Для банків існують два основних методи побудови мережі банкоматів (рис. 7.3).

Як показує практика, більшість фінансових інститутів світу віддають перевагу саме створенню спільних мереж. У той самий час глобальний ринок банкоматів продовжує розширюватися, але це зростання має нерівномірний характер. Глобальні поставки нових банкоматів досягли рекордного рівня 466,000 од. у 2014 році (це 5 % збільшення порівняно з попереднім роком). За даними фахівців, кількість банкоматів зростатиме на 11 % на рік до 2020 року.

Відзначимо, що мережі банкоматів від самого початку були покликані виконувати головним чином касові функції. Цей напрямок використання банкомату є в усьому світі основним і на сьогоднішній день. Незважаючи на це, банкомати в межах банківських стратегій самообслуговування і надалі будуть займати вагомe місце в обслуговуванні клієнтів. Маркетингові стратегії будуть

ґрунтуватися на взаємодоповнюваності, а не на конкуренції серед каналів доставки, способів оплати, та методів комунікації. Показово, що в Україні саме зусиллями головного банку впроваджуються норми конвергенції каналів комунікацій. Так, згідно з Постановою НБУ № 705 «Про здійснення операцій з використанням електронних платіжних засобів» від 05.11.2014 року з 1 січня 2015 року банки зобов'язані інформувати клієнтів за допомогою СМС-повідомлень про всі операції з використанням платіжних карток.

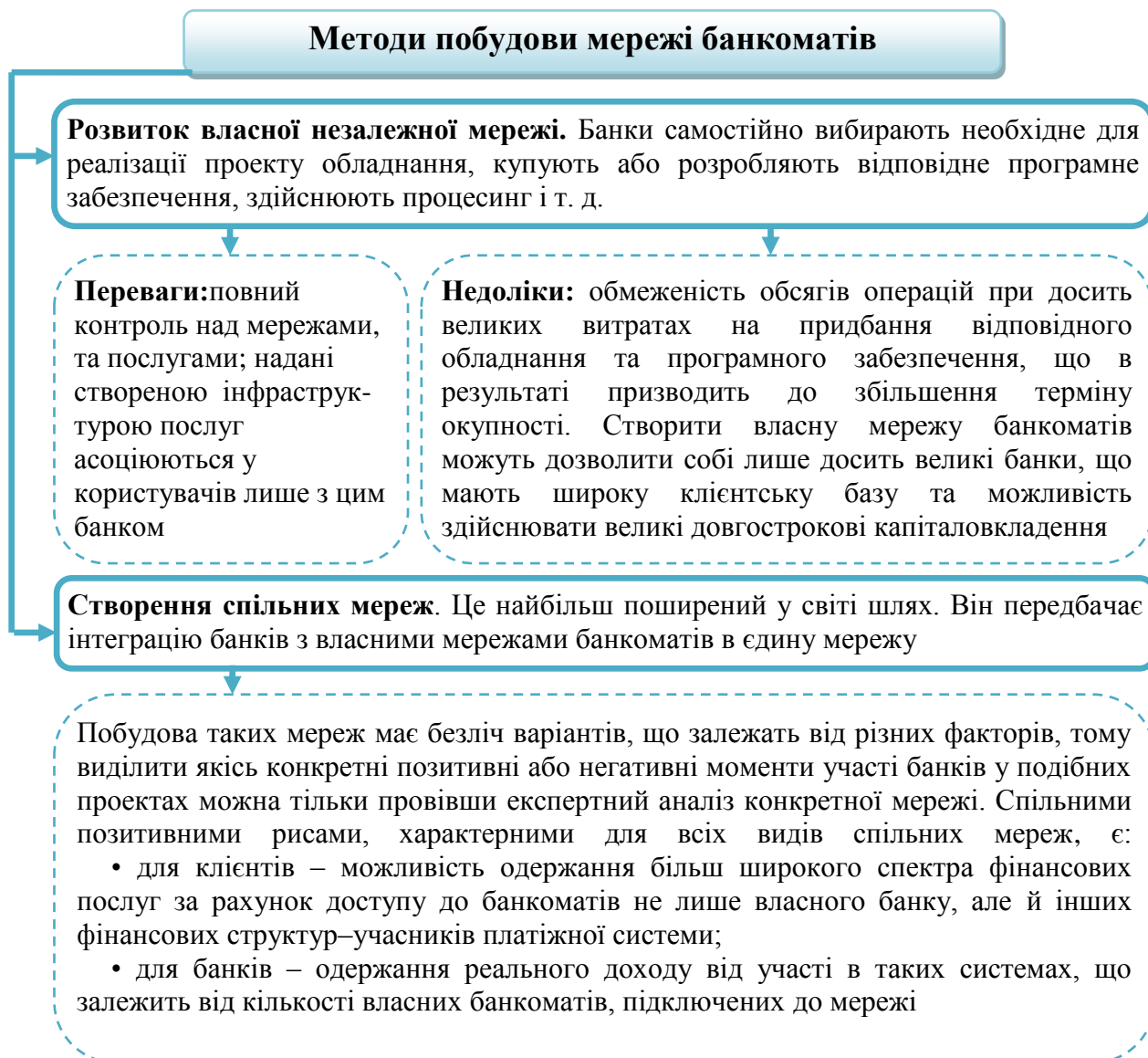


Рисунок 7.3 – Методи побудови мережі банкоматів

Процес балансування за рахунок автоматизації, зручності та максимізації продажів передбачає реорганізацію парку банкоматів. Мета перетворень - це гарантування високої доступності і розширення можливостей для користувачів, щоб зберегти і навіть збільшити лояльність клієнтів, не втрачаючи при цьому довіри клієнтів.



Станом на 1 квітня 2014 року в цілому в Україні на 100 тис. осіб припадало 90 банкоматів, але в окремих регіонах цей показник був значно вищим: у Києві – 176, у Дніпропетровській області – 113, у Полтавській – 104.

Поряд з банкоматми активно розвиваються **мережі платіжних терміналів, I-box**. За кількістю платіжних терміналів станом на 1 квітня п'ятірка лідерів виглядає так: ПриватБанк, Райффайзен банк Аваль, Ощадбанк, банки «Фінанси і кредит» і «Укрсоцбанк». Покриття торговими терміналами на початок квітня у цілому в Україні становило 448 шт., а покриття банківськими терміналами – 59 шт. на 100 тис. осіб.

IVRS (Interactive Voice Response Systems) – інтерактивні системи мовної відповіді. У 1983 році близько 20 % банків у всьому світі використовували цю технологію, яка зараз охоплює до 70–75 % банків. Сьогодні США та європейські країни широко використовують IVRS у фінансовому секторі.

Окремі великі банки одержують більше ніж мільйон дзвінків кожного місяця. Так, телефонія американської фінансової корпорації Wells Fargo – Phone Banksm складається з 11 контакт-центрів, що обслуговують 23 штати, де працює банк; у штаті центрів 4 тис. «телефонних» банкірів, посадовців та менеджерів, які надають послуги та продають їх у відповідь на понад 20 млн звернень клієнтів кожного місяця. Відповісти на всі з них та надати точну інформацію – це досить виснажливий і трудомісткий процес.

Схематично ця система виглядає так: клієнт банку телефонує, так би мовити, на комп'ютер банку і шляхом натискання на кнопки свого телефону через декілька ітерацій одержує відповідь на своє запитання. Коли клієнт телефонує в банк, він має різні мотиви. Найчастіше клієнти так одержують поточну інформацію щодо стану своїх рахунків, кредитних лімітів, міні-виписок за рахунком, вносять втрачені картки у стоп-лист тощо. Усі прості питання легко вирішуються за допомогою IVRS– технології, а складні виклики залишаються для переадресації на оператора. Статистика свідчить, що за допомогою таких систем вичерпна відповідь надається на 75 % вхідних дзвінків.

Завдяки своїй легкій доступності скарги і претензії можуть бути записані і зареєстровані в будь-який момент часу і якщо вони будуть визнані реальними, то будуть переадресовані керівництву банку. Банки також створюють записи розмов на IVRS, що допомагають виявити помилки та виправити їх якомога швидше.

Він є кінцевим продуктом штучного інтелекту, що виступає в ролі комунікатора. IVRS продовжили стратегію залучення широкого кола користувачів банківських послуг. Таким чином, власний телефон стає особистим банком із простим доступом до багатомовної платформи банківських послуг. Для банків - IVRS є нічим іншим, ніж звичайний працівник, який доступний навіть у вихідні дні.

Певним різновидом банкомата, call-центру, системи дистанційного відео доступу до співробітника банку є **Personal Teller Machine (PTM)** або **Interactive Teller Machine (ITM)**.



Рисунок 7.4 – Personal Teller Machine (PTM)

Personal Teller Machine (PTM) – це не просто банкомат з функцією двобічного відеоспілкування клієнта з фахівцем, це й нові можливості. Так, у разі, коли клієнту потрібно зняти готівку понад лімітованої суми, після спілкування з фахівцем ця послуга дозволяється. Таким чином, при користуванні цим обладнанням клієнт одержує фізичну комунікацію з банківським фахівцем – вони бачать один одного, фахівець консультує клієнта з усіх складних питань.

У цьому випадку комунікації, що притаманні візиту до філії, так би мовити, зібрані разом. Клієнт одержує максимум сервісу та інформації без відвідування філії.

На рис. 7.5 згруповані основні сучасні види зв'язків залежно від автоматизації та ступеня участі співробітників у контактах із клієнтами. Ефективність у цьому випадку розуміється як співвідношення витрат на одиницю переговорів (контактів).

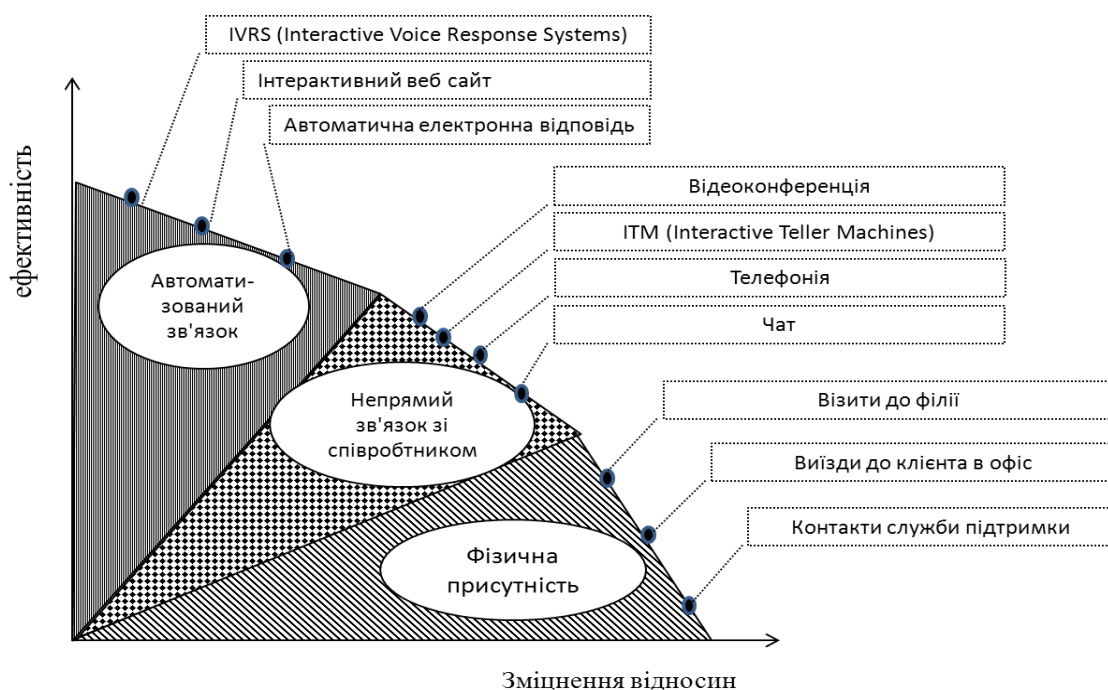


Рисунок 7.5 – Основні сучасні види зв'язків залежно від автоматизації та ступеня участі співробітників у контактах із клієнтами

Розглянемо маркетингові комунікації відповідно до цієї класифікації. Окрім системи IVRS, до першої групи належать інтерактивний веб-сайт та автоматична електронна відповідь. До групи непрямого (опосередкованого) зв'язку клієнта з співробітником увійшли відеоконференція, Personal Teller Machine та Interactive Teller Machine, телефонія та чат. До третьої групи віднесено комунікації та контакти, які передбачають фізичну присутність або зустріч клієнта з працівником банку.

Рисунок 7.5 свідчить, що залежно від різних каналів комунікацій зменшується якість відносин між банком та клієнтом, при користуванні — автоматизованими пристроями лояльність до банку, тобто певна «спорідненість» зменшується. Наслідки цього негативного ефекту банки скорочують по різному.

Звісно, що майже всі великі банки мають свої **сайти в Інтернеті з розвиненим сервісом для користувачів**. На перше місце серед маркетингових вимог до клієнтської частини виступає доступність та зручність користування (англійською мовою — usability), також швидкість завантаження сторінки або даних. Серед головних вимог до сайту, з точки зору клієнта, варто виокремити збереження персональних даних, паролів доступу тощо. Банки приділяють багато уваги до побудови своїх сайтів (сторінок). Серед інноваційних рішень останнього часу — застосування біометричних систем безпеки розпізнавання обличчя та голосу клієнта та інші доробки, які доведуть клієнтам спроможність банків ефективно протистояти кіберзлочинності.

Розвиток Інтернету останніми десятиліттями був настільки ефективним, що активне налагоджування зв'язків клієнтів з банком за допомогою Інтернету та мобільних пристроїв доступу привело до створення нових банківських установ у формі інтернет-сайту. Схематично цей процес показано на рис. 7.6.

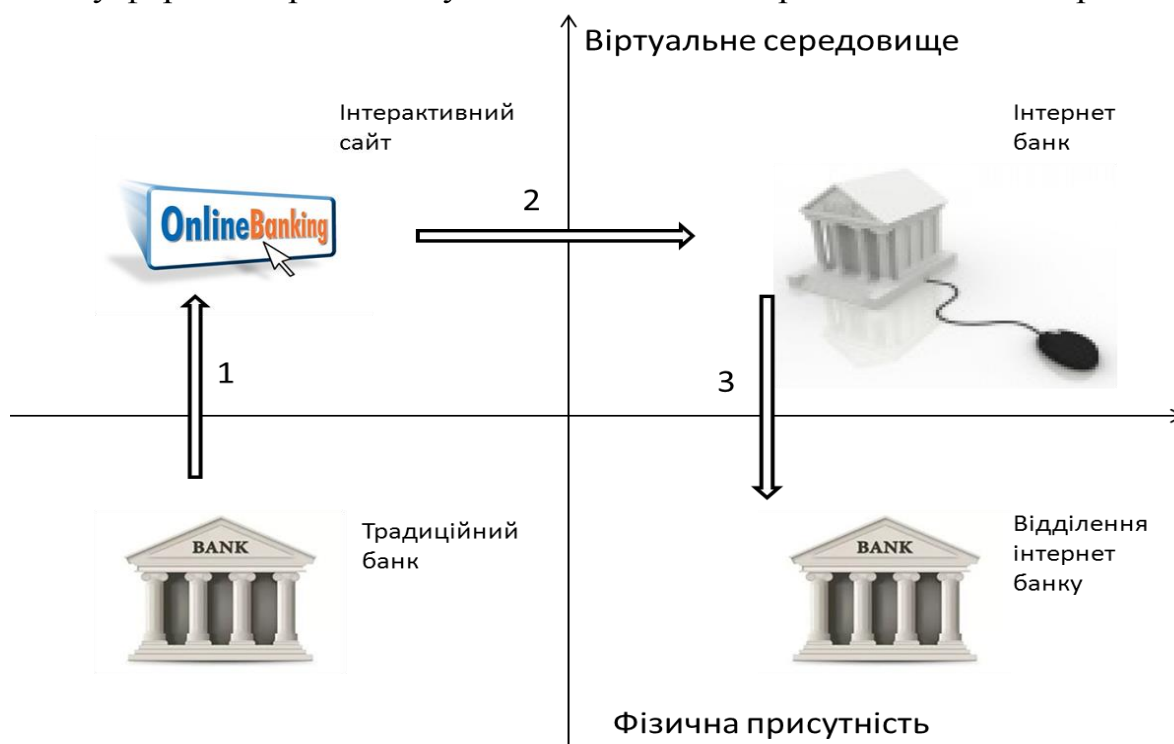


Рисунок 7.6 – Маркетингові трансформації банків у віртуальному середовищі

На першому етапі (1) традиційні банки активно розвивали, тестували та долучали клієнтів до своїх веб-сервісів. Була проведена величезна робота, ці сервіси стали доступними та звичними.

На другому етапі (2) в Інтернеті з'явилися проекти банків, головною відмінністю яких була лише віртуальна оболонка, а фізичної присутності не було. На відокремленому сайті таких он-лайн банків була розгорнена програма, що повністю відтворювала баланс банку та головні операції руху коштів, депозитно-кредитні операції, операції з конвертації валют тощо.



Піонерами стали:

- безфілійний он-лайн банк EGG (створений у 1998 році у Великій Британії);
- банк Smile (також Велика Британія, Інтернет-банк був створений у 1999 році);
- First-e (європейський он-лайн банк, який діє на базі ліцензії французького банку Банк д'Escompte);
- американський First Internet Bank (рік заснування – 1999), Cahoot (Інтернет-підрозділ банку Santander, відкритий у червні 2000 року).

Зараз фахівці виділяють три рівні розвитку інтернет-банків (рис. 7.7).



Рисунок 7.7 – Рівні розвитку інтернет-банків



Серед успішних проектів найвищого 3-го рівня – Fidor Bank, що діє на території Німеччини, Росії та Великої Британії) – це перший у світі інтернет-банк із власною соціальною мережею.

Заснований у Німеччині в 2009 році, інноваційний Fidor Bank привів до зрушень у традиційній банківській сфері. Банк спілкується зі своїми клієнтами через соціальні мережі. Він вже має 300 000 клієнтів у Німеччині, яких обслуговують 34 співробітники; у 2014 році кількість клієнтів зросла на 24 % і для більше ніж однієї третини з них Fidor Bank є першим банком. Клієнт Fidor Bank може виповнити будь-які бізнес-транзакції, зокрема одержати згоду щодо отримання кредиту упродовж 60 секунд.

Маркетологи Fidor Б Bank розуміють різницю між традиційними та цифровими банками, тому на сайті банку є слоган: «Банківська справа – це задоволення, а не страх». Маркетингові комунікації у цьому випадку фокусуються на розвитку власної соціальної мережі, де інноваторами та консультантами виступають активні користувачі соціальної мережі. Банк оплачує їх поради певною сумою грошей, тим самим Fidor Bank будує власну мережу квазіагентів з продажу своїх послуг. Користування саме цим банком для клієнтів є більш усвідомленим, тому що на їх запитання відповідають не тільки співробітники, а й інші користувачі – такі самі клієнти банку Fidor. Клієнти та співробітники обговорюють свої сервіси у відкритому форумі – спільнота сайту – і далі банк підлаштовує свої кредитні та ощадні послуги на основі кількості «лайків» Facebook. А традиційні банки одержали від «новачків» - банків ХХІ століття – дещо ретроградну назву «high street banks» - банки великих вулиць.

У 2015 році в Індії стартував банк нового рівня Atom Bank, який спочатку не буде мати філій та навіть сайту і працюватиме тільки через мобільний додаток; його клієнти зможуть відкривати рахунки і здійснювати всі банківські операції від свого смартфона. Atom Bank планує використовувати 3D-візуалізації та ігрові технології для своїх мобільних додатків, таким чином клієнти завжди будуть мати банк у кишені, який готовий їх обслуговувати там і коли вони потребують цього.

Багато споживачів вважають, що відвідати відділення банку безпечніше, ніж онлайн-платежі, але це не зупиняє інших користувачів від практики проведення банківських онлайн-розрахунків.



Згідно з опитуванням, проведеним "лабораторією Касперського" і B2B International, майже половина (46 %) користувачів Інтернету вважають традиційні банківські платежі безпечнішими, ніж онлайн-банкінг.

Опитування показало, що значна кількість користувачів (49 %) відчують себе вразливими під час здійснення фінансових операцій он-лайн. Крім того, половина (54 %) повідомили, що вони вважають проведення платежів в автономному режимі більш надійним, ніж он-лайн, і 46 % погодилися з тим, що оффлайн-банкінг – це безпечніше, ніж онлайн-банкінг. Однак, незважаючи на ці страхи, більшість інтернет-користувачів здійснюють платежі он-лайн: 79 % опитаних використовують свої комп'ютери або ноутбуки для онлайн-платежів, 52 % використовують свої планшети, 45 % – смартфони і 12 % власників смарт-телевізорів визнали, що використовують їх для таких операцій [105].

Щодо України, то якщо для інтернет-банкінгу у користувачів вже є практично все необхідне – настільний ПК, або лептоп, і кабельний Інтернет, то проникнення мобільних пристроїв і мобільного Інтернету у великих містах, могло б суттєво збільшити клієнтську базу і кількість трансакцій. З іншого боку, і самі вітчизняні банки поки що не готові запропонувати мобільний банкінг повністю, заснований на використанні мобільних додатків.

З точки зору зручності і простоти використання мобільного банкінгу досить серйозно випереджає інтернет-банкінг. У цілому операції мобільного банкінгу можуть бути класифіковані на два типи: пуш (push) і пулл (pull). Пуш – це одностороння операція, коли банк надсилає клієнту інформацію щодо рахунку за допомогою SMS. Пулл – це двостороння операція, коли клієнт відправляє запит, і банк відповідає на нього.

Останній тип операцій може бути поділений на п'ять видів.

Перший – це розрахунки мобільними платіжними інструментами (РКК) через Систему електронних платежів Національного банку України (СЕР НБУ). Цей сервіс дає можливість переводити кошти з одного рахунку на інший у різних банках, але в межах країни, використовуючи мобільний телефон із встановленим додатком електронного гаманця або будь-яким іншим способом.

Другий – це мобільні банківські програми (apps), які через Інтернет можна завантажити на смартфон. Apps працюють на GSM- і CDMA-телефонах з платформами Android, iOS і Windows. Для здійснення операцій користувач повинен бути підключений до мобільного Інтернету.

Третій базується на USSD-запитах. Все що потрібно користувачеві – це набрати сервісний код, за допомогою якого він одержить інформацію про стан рахунку. Для використання USSD-платформи не потрібен смартфон або будь-який технологічний пристрій. Достатньо звичайного стільникового телефону.

Четвертий заснований на SMS. Це найбільш популярний тип мобільного банкінгу в Україні. Клієнт одержує банківську інформацію за допомогою певного SMS-запиту. Деякі банки навіть розробляють спеціальні програми для смартфонів, які вже вшиті всілякі SMS-запити для користувачів.

І п'ятий – це звичайний перегляд через Інтернет масштабованої сторінки інтернет-банкінгу у вікні браузера вашого смартфона, так само, як на

стаціонарному комп'ютері, але при цьому сторінка для e-banking адаптована під мобільні пристрої.

Одна з причин, за яких мобільний банкінг так слаборозвинений в Україні, – це велика різноманітність мобільних платформ, під які потрібно адаптувати рішення. Наприклад, популярний сервіс інтернет-банкінгу банку ПУМБ online доступний лише для iPhone/iPad і Windows Phone пристроїв. При цьому користувачі Android, яких в Україні більшість, не можуть використовувати мобільний додаток цього банку.

З іншого боку, цей тип мобільного банкінгу – мобільні додатки – вимагає наявності високотехнологічних мобільних пристроїв – смартфонів, а також активного інтернет-з'єднання. Ще одна проблема – користувачі не підключають Інтернет банкінг з міркувань безпеки. Незважаючи на те, що часто трансакції за картками захищені одноразовими паролями (ОТР), клієнти банків пасують, коли справа стосується проведення операцій зі свого комп'ютера через Інтернет.

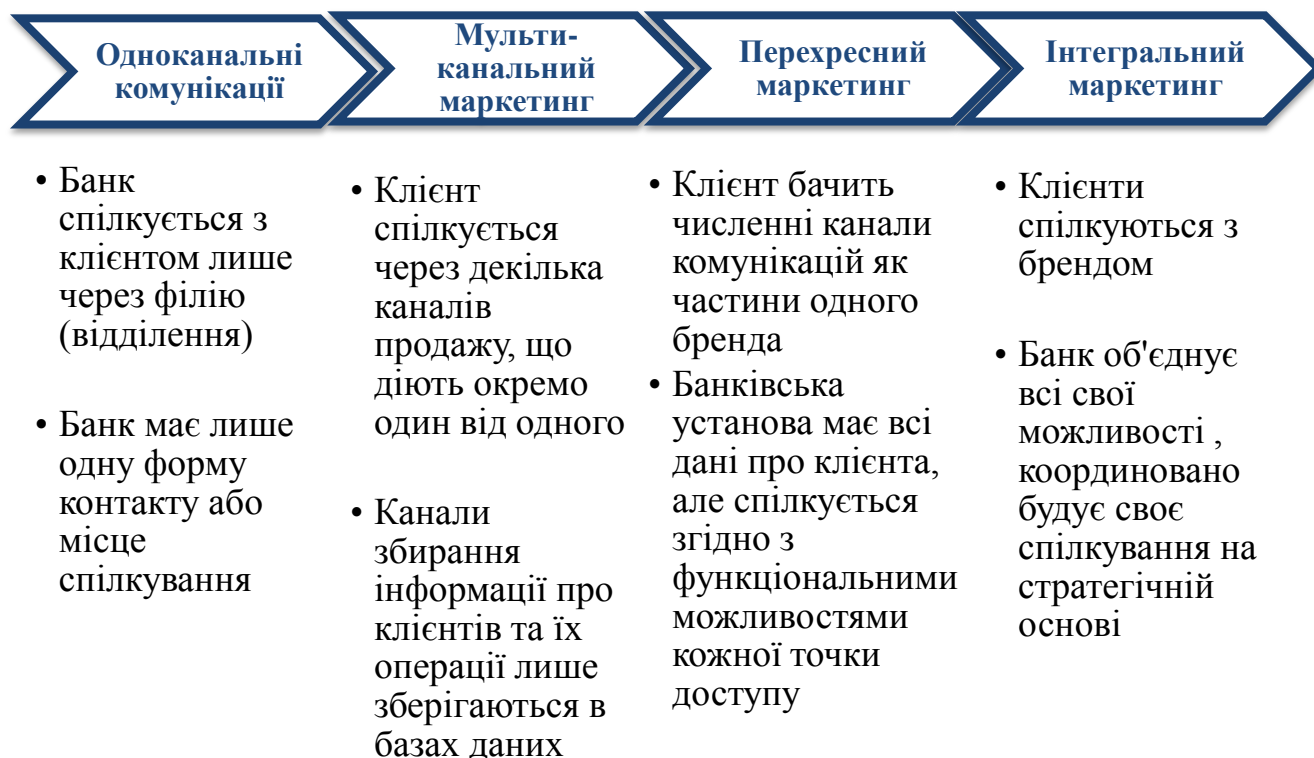


Рисунок 7.8 – Сучасні зміни в моделях маркетингових комунікацій банків (побудовано на основі [112])

Розглянувши величезну кількість варіантів надання банківських послуг, необхідно визначити, що подекуди банківська сфера є хедлайнером інновацій, наприклад, з питань ідентифікації клієнта (біометричні методи, методи сканування сітківки ока, дактилоскопії тощо). З інших питань, таких як

гнучкість, швидкість розуміння нових реалій, певна зашкарублість, небажання швидко змінюватися, певною мірою заважає розвиватися в сучасному світі.

Головний тренд останніх років – це міграція споживачів із відділень банку в напрямку інтернет-сайту та користування інструментами онлайн-банкінгу. Ці он-лайн банківські інструменти стали настільки важливими, що одна третина клієнтів вже стверджує, що будуть переводити свої активи в інші банки, якщо там буде запропоновано кращі онлайн-інструменти, ніж ті, що вони мають.

Як і очікувалося, темпи розвитку мобільного банкінгу є демографічно перекошеними. Молоді люди (віком 18–32 років) користуються мобільними пристроями у три рази більше, ніж літні люди. Більшість людей у майбутньому будуть використовувати безліч пристроїв декілька разів на день. Банківські установи повинні бути готовими доставляти фінансову інформацію та ідеї на декілька пристроїв (комп'ютер, телефон, планшет), оптимізованих назустріч потребам замовника. Якщо ні, то хтось інший зробить це краще, витісняючи традиційні банки з банківського ринку.

Маркетингові комунікації банків за досить короткий проміжок часу зазнали великих змін. Великі інвестиції вітчизняних банків у будівництво, ремонт устаткування, сьогодні можуть стати невиправданими витратами.

Рис. 7.8. свідчить, що сучасні реалії вимагають від банків величезних зусиль в побудові саме якісних маркетингових комунікацій.



Для порівняння відкриття нового банківського відділення в Україні іноді досягає до 500 тис. дол. США, тоді як у США ця цифра в середньому становить 3 500 тис дол. США.

Подальший розвиток маркетингових комунікацій банків буде залежати від вирішення двох стратегічних завдань.

Перше завдання – це збирання даних (відомих та анонімних) про споживача. Банківським установам для ефективної підтримки маркетингу і аналітики варто активно збирати цю інформацію, використовуючи всі доступні джерела даних; інтегрувати всі наявні дані, будь то офф-лайн або он-лайн; ідентифікувати клієнта, незважаючи на те, з якого пристрою (мобільного пристрою, планшета iPad, комп'ютерів) він би не звернувся до банку.

Друге завдання – надання високоякісного персоналізованого (ексклюзивного) сервісу для конкретного клієнта. У цьому випадку не важливо, чи прийшов клієнт до відділення особисто, чи одержав банківську послугу на великій відстані від банку, він має одержати повний спектр послуг згідно з його потребами.

РОЗДІЛ 8

РОЛЬ СУЧАСНИХ КОНТАКТ-ЦЕНТРІВ ТА CALL-ЦЕНТРІВ У БАНКАХ

8.1. Особливості організації роботи сучасних call-центрів банків

Відразу виникає питання, що ж являє собою call-центр банку? І відповідей на це запитання декілька [56, 21]:



1. Це центр телефонного обслуговування; підрозділ банку, який займається обслуговуванням телефонних дзвінків клієнтів; програмно-апаратний центр оброблення повідомлень, що надійшли з будь-яких каналів зв'язку (телефону, Інтернету і т.д.).

2. Це один із сучасних каналів індивідуального зв'язку банку з клієнтами.

3. Це «обличчя» банку та частина його іміджу, запорука конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг.

4. Це спосіб оперативного надання необхідних відомостей про банк та його послуги.

Хронологія розвитку технологій у роботі call-центрів

1. Телефонні станції інтегровані з системою автоматичного розподілу викликів (**Automatic Call Distribution, ACD**). Перша, тоді це електромеханічна, система ACD була розроблена фірмою Collins для авіакомпанії Continental Airlines у 1973 році.

2. Інтелектуальна маршрутизація викликів (**Intelligent Call Delivery, ICD**) забезпечує аналіз телефонних дзвінків за оптимальним алгоритмом їх оброблення. Під час підготовки відповіді на запит урахується купівельна спроможність клієнта, залишок на його рахунку, бажана мова перемовин, поточна завантаженість агентів, дата та день тижня телефонного дзвінка.

3. Система інтерактивної взаємодії (**Interactive Voice Response, IVR**) - програмний комплекс, спрямований на раціоналізацію робочого часу оператора шляхом надання клієнту call-центру можливості прослухати вже записану, попередньо встановлену відповідь на найбільш актуальні, типові питання. Для цього створюється контекстне меню, орієнтуватися за яким користувач може за допомогою тонального набору номера на клавіатурі телефону.

4. Використання комп'ютерних програм (**Computer Telephony Integration, CTI**), що надають різноманітні готові програми та засоби розроблення власних додатків, а також підтримують відкриті телефонні протоколи і стандарти

Рисунок 8.1 – Хронологія розвитку технологій у роботі call-центрів

Типи call-центрів [67, 23]:

– аутсорсинговий call-центр (*outsourcing call-center*).

Це спосіб організації роботи центру, коли його послуги здаються в оренду із навчанням операторів специфіці консультування клієнтів. Доцільно використовувати даний тип call-центру у тому разі, коли для приймання дзвінків необхідна одночасна робота менше ніж двадцяти операторів;

– *корпоративний call-центр (inhouse call-center)*.

Це внутрішньоштатний підрозділ банку, що виконує функції роботи з клієнтами або партнерами. Основні витрати власного call-центру пов'язані із закупівлею апаратно-програмного комплексу (на ринку є готові рішення з великою кількістю опцій), підбором і навчанням персоналу, орендою та обладнанням приміщення.

Сьогодні call-центрами банку пропонується безліч послуг, але всі їх можна поділити на два типи: вхідні та вихідні [64].

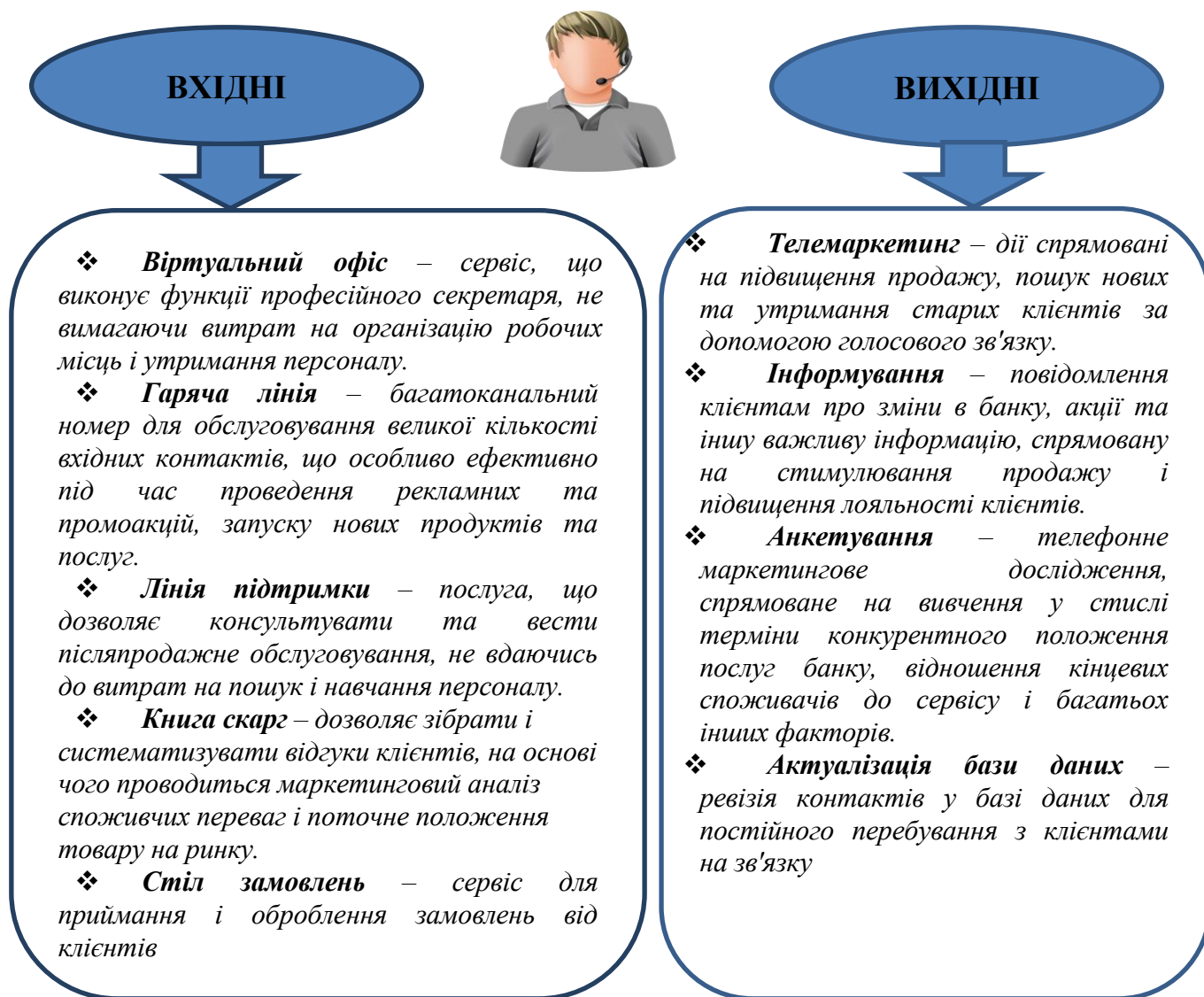


Рисунок 8.2 – Типи послуг call-центрів банку



Довідка. Перші у банківській сфері call-центри були створені у Великій Британії у 1989 році банком «First Direct», дочірньою структурою Midland Bank (зараз HSBC) та у США - у 1990 р. банком North Carolina National Bank, який відразу запропонував своїм клієнтам через телефонну систему більше 30 послуг і операцій.

Основні мотиви звернення клієнта банку до call-центру пов'язані з такими:

- ✓ з бажанням придбати певний продукт або послугу, що є реакцією на рекламну інформацію;
- ✓ з необхідністю одержати довідкову інформацію або провести операцію за рахунком;
- ✓ з потребою у технічній або іншій сервісній підтримці банківського продукту.

Створення комерційними банками call-центрів, будучи одночасно технологічною та організаційною інновацією, стало логічним продовженням розвитку системи індивідуального дистанційного обслуговування за допомогою телефонного зв'язку. В європейській практиці в процесі користування послугами call-центру банку клієнту пропонуються довідкові служби, де людині достатньо назвати ключове слово, щоб одержати інформацію про послугу, курси валют, котирування цінних паперів, стан рахунку тощо або автоматична служба пошуку, що дозволяє клієнту знайти найближчий до нього банкомат [4].



Результати опитування «Що робити в процесі очікування відповіді на запит call-центру банку?»

41 % абонентів, що зателефонували у банки, хочуть почути інформацію про орієнтовний час очікування, 12 % - інформацію економічного змісту, 10 % - новини самого банку. Перевагу музиці віддають тільки 25% опитаних, проте вибір музичного супроводження є дуже важливим, оскільки під його впливом формується емоційний стан людини та її готовність позитивно сприймати інформацію. Оптимальним варіантом, на думку спеціалістів, є прослуховування певної музики, яка у свідомості клієнта поєднується з брендом банку.

Оператор call-центру

Це фахівець, який допомагає швидко одержати інформацію, вирішити проблему або зробити замовлення по телефону. **Дослідження показують**, що оператори call-центру в середньому розмовляють по телефону 75 % робочого часу. Це приблизно 6 годин за стандартну 8-годинну зміну. В інший час співробітник або вносить інформацію про дзвінок в систему на комп'ютері, або чекає наступного дзвінка. На відпочинок є 11 % часу, і працівник може сам планувати перерви. Мінімальне навантаження – 6 годин на день, це близько 130 годин на місяць. У середньому працівник витрачає на 1 дзвінок 140–150 секунд,

якщо пропонує клієнту послугу, і до 300 секунд може тривати розмова у разі надання інформаційної підтримки [6].

Основні вимоги до оператора call-центру :

- грамотна та чітка мова, правильна дикція;
- бездоганне знання комп'ютера;
- комунікабельність;
- емоційна стійкість, терпіння та ввічливість.

У телефонному режимі особливо чутні дефекти мови: правильність вимови, приємний тембр голосу, доброзичливість оператора позитивно впливає на сприйняття клієнтом інформації. Логічність і чіткість побудови фраз у мові оператора допомагають досягти взаєморозуміння з клієнтом, скорочує час розмови (важливо для банку, які оплачують «гарячу лінію» зі свого бюджету). Чим зрозуміліше і простіше оператор сформулює своє запитання або відповідь, тим швидше зрозуміє його клієнт.

Клієнт, який звертається до call-центру, **повинен почути привітання, назву банку та ім'я оператора**. Оператор call-центру зобов'язаний не лише спитати ім'я клієнта, а й використовувати його в майбутньому діалозі. Хороший оператор використовує техніку «активного слухання», яка дозволяє йому правильно розуміти клієнта і уникати зайвих розмов та уточнень.

Отже, перш ніж почати працювати оператором call-центру в банку, людина повинна детально вивчити всі продукти, які банк пропонує своїм клієнтам, щоб інформувати про них по телефону, вміти давати розгорнуті консультації і відповідати на запитання, пов'язані з роботою банку.

Найбільш проблемні моменти, що виникають під час роботи операторів call-центру з клієнтами:

- ✓ Недостатня оперативність консультації та часте перемикання між різними операторами може викликати негативну реакцію клієнтів. Така проблема виникає тоді, коли оператору не вдається швидко знайти необхідну інформацію.
- ✓ Недостатня інформативність консультації є однією з найбільш неприємних претензій з боку клієнта.
- ✓ Надлишок інформації (реклама), який виникає при спробі ведення крос-продажів в банку. Однією з найпоширеніших помилок є нав'язування клієнту банківських продуктів без урахування інтересів та потреб клієнта, історії комунікації з ним.

Вітчизняний досвід формування телефонних номерів call-центрів свідчить, що наразі існує чотири типи номерів:



Простий, або звичайний номер,
0800-XXX-XX-XX

- номер без визначеної послідовності у цифрах.

Золотий номер - номер з однаковою цифрою в номері, що повторюється 5 або більше разів у будь-якій послідовності. Такі номери відрізняються від звичайних читабельністю, запам'ятовуваністю та красивим порядком чисел. Золоті номери мають

послідовність $xxA-AAA$, $xAx-AAA$, $AxA-AxA$, $xA-AAx$, де x – будь-яка цифра, A – однакова цифра в номері. Наприклад, 0800-215-555, 0800-213-111, 0800-211-171.

Срібний номер - номер із визначеною послідовністю чисел, але менш чіткою, ніж у золотому. Такий номер також відрізняється запам'ятовуваністю. Срібні номери – це номери з послідовністю $XXX-AAA$ і $ABC-XBC$. Наприклад, 0800-210-555, 0800-212-312.

Бронзовий номер - номер з менш суворою послідовністю чисел, ніж у срібному та золотому. Це номери $xx-AB-AB$, $xx-AB-BA$, $xx-AA-BB$, $xx-AAAB$, $xx-AABA$, $xx-ABAA$, $xx-VAAB$, $ABABAB$. Наприклад, 0800-21-56-56, 0800-21-56-65, 0800-21-77-87, 0800-21-15-15.

Потрібно сказати, що за кожен із цих номерів платиться відповідна сума грошей (від 1 тис. грн до 20 тис. грн) за підключення, щомісячне обслуговування (від 100 до 500 грн) та вартість однієї хвилини розмови (від 0,6 грн до 0,86 грн за хвилину). Отже, банк, який готовий витратити ці кошти, є таким, що піклується про своїх клієнтів та прагне контакту з ними. Оскільки будь-кому з нас не хочеться платити власні кошти за розмови.

8.2. Робота банку з рекамаціями

«Ми самі повинні стати тими змінами, які хочемо побачити в світі».

Махатма Ганді

Рекамація – це обов'язковий атрибут сучасного бізнесу, зокрема і банківського. Ніхто і ніколи не зможе працювати без претензій з боку клієнтів. Як сказано в народній мудрості, – не помиляється той, хто нічого не робить.

Рекамація (лат. reclamation - гучне заперечення, несхвалення) - це претензія, яка висувається покупцем продавцю у зв'язку з невідповідністю якості чи кількості товару чи послуги, що поставляється за умовами договору.

Райзберг Б. Сучасний економічний словник, 1996 [6]

Скарга – це перш за все повідомлення емоційного характеру, пов'язане з невиправданням очікувань клієнта, які не зазначені у договорі. До причин виникнення скарг до банку також відносять те, що строки виконання умов банківського продукту чи послуги не дотримуються, його властивості не відповідають рекламі або стали явними певні умови договору (наприклад, плата за дострокове погашення кредиту).

Види рекамацій:

- ✓ скарги на обслуговування в банку, тобто на звернення та спілкування з покупцем, на те, як представник банку пояснює переваги та властивості продукту;

- ✓ скарги на банк, тобто це загальні претензії до реклами, післяпродажного обслуговування тощо;
- ✓ скарги на банківський продукт та умови користування ним.

Рекомендації щодо розмови з клієнтом, який звернувся з рекламацією

- Дозвольте клієнту виговоритися, перш ніж Ви займете якусь позицію.
- Спокійно та уважно вислухайте клієнта. Не сприймайте на власний рахунок!
- Ваша доброзичливість завадить подальшим нападам клієнта.
- Вибачтесь! Вибачення пом'ягшує розмову, але водночас не є визнанням провини.
- Не обіцяйте клієнту нових умов – дайте йому можливість передусім емоційно відреагувати.

Бажані фрази у процесі роботи з рекламаціями:

- «Так, я можу Вас зрозуміти».
- «Я можу лише уявити, що Ви відчуваєте».
- «Це дійсно погано для Вас – я Вас розумію».
- «На Вашому місці я розгнівався б також».
- «Я розумію – це неприємно».

Зазвичай банки для організації ефективної роботи з рекламаціями створюють відповідні служби в банку, якими пропонується клієнтові письмово звернутися зі своєю скаргою будь-яким зручним для нього способом – особисто у відділення банку, факсом, електронною чи звичайною поштою, на офіційний сайт банку.

Чотири «золотих» правила роботи з рекламаціями:

- ✓ рекламації є позитивним фактом в діяльності банку, що сприяють вдосконаленню продуктових пропозицій банку та якості обслуговування в цілому;
- ✓ демонстрація розуміння ситуації;
- ✓ прояв техніки активного слухання;
- ✓ завершення перемовин з позитивними наслідками.

8.3. Техніка телефонного продажу

8.3.1. Особливості телефонної комунікації

Усе більше компаній, і банки не виняток, розвивають такий напрямок у бізнесі як холодні дзвінки. Це, дійсно, відмінна можливість одержання нових клієнтів.



Це цікаво!

Уперше телефонні продажі були освоєні в Америці ще в середині минулого століття. Першою компанією, що повністю присвятила себе продажу послуг і товарів телефоном, стала компанія DialAmerica Marketing Inc у 50-х роках минулого століття, а термін «телемаркетинг» був введений вже в 70-х роках.

Сьогодні телефонні продажі в США це дійсно продаж, оскільки населення звикло навіть номери своїх банківських карток повідомляти телефоном, а наступного дня отримувати куплений продукт. Усе це відбувається без будь-якого особистого контакту з продавцем.

Головна особливість телефонних продажів – це те, що ви не бачите співрозмовника, а отже, ваше завдання як менеджера з продажу значно ускладнюється.

При здійсненні особистих продажів, як правило, оцінювання співрозмовника проводиться візуально. Це моментальна реакція на незнайому людину. За одягом, невербальними ознаками, віком можна впродовж декількох секунд зрозуміти, як спілкуватися з людиною надалі. Відомо, що найбільші обсяги інформації в «живому» діалозі співрозмовник одержує з міміки, жестикуляції, пози.

У телефонних продажах ви позбавлені усіх цих переваг, так само як і ваш співрозмовник. Ви також не маєте звичних засобів впливу, зокрема таких як жести, міміка. Тому залишається приділяти увагу інтонації й особливим голосовим модуляціям, завдяки яким ви можете переконати співрозмовника в тому, що бажаєте лише кращого.

Існує базовий набір рекомендацій, яких необхідно дотримуватися при здійсненні телефонних дзвінків для продажу:

- завжди складайте приблизний план вашої бесіди, виведіть ключові фрази, які повинні бути вимовлені;
- завжди зберігайте необхідні матеріали перед собою під час спілкування з клієнтами, складіть короткий портрет вашого співрозмовника після розмови, це спростить повторне спілкування в подальшому;
- після обговорення виразно повторіть усі пункти вашої домовленості з клієнтом. Це основна інформація, яку ви винесли з діалогу.

Навички, якими повинен володіти успішний оператор кол-центру:

- уміння тримати себе в руках, повністю володіти власним емоційним станом і голосом (тембром, гучністю, інтонаціями, діапазоном та інше);
- вдалий сценарій бесіди;
- уміння імпровізувати з певними клієнтами та у відповідях на несподівані запитання або у разі непередбаченої ситуації;

- володіння технікою активного слухання;
- володіння ініціативою ведення діалогу, але так, щоб клієнт не відчував цього.

8.3.2. Етапи телефонних продажів

Ділова телефонна розмова складається з 4 частин:

- 1) підготовка до розмови, написання плану розмови;
- 2) безпосередньо розмова;
- 3) фіксування результату розмови;
- 4) підготовка та планування подальших розмов і зустрічей.

План (сценарій) телефонної розмови – це свого роду шпаргалка, шаблон, який дозволяє оператору кол-центру почувати себе впевненішим, а також швидко орієнтуватися у відповідях клієнту без непотрібних вигуків і обтяжливих пауз.

Сценарій телефонної розмови краще писати самостійно, це дозволить не просто повторювати чужий завчений текст, а говорити вільно й емоційно.



План типового телефонного дзвінка

Представтеся. Назвіть назву банку і своє ім'я та посаду.

Зазначте мету свого дзвінка та дізнайтеся ім'я людини, яка буде найбільш компетентною щодо теми вашої розмови.

Зробіть «контактній особі» коротку презентацію вашої пропозиції (зацікавте до зустрічі).

Домовтеся про зустріч.

Телефонна розмова повинна бути діалогом, а не монологом. Правильно вибудований діалог – вже крок до успіху. Починається все з привітання та презентації. Ці фрази повинні бути короткими, але місткими: назва компанії, рід діяльності, своє ім'я та посаду.

Далі необхідно стисло сформулювати пропозицію, при цьому бажано заінтригувати клієнта та запросити його на зустріч.



ЗАПАМ'ЯТАЙТЕ!!!

Головне завдання телефонного дзвінка – встановити з клієнтом контакт і призначити йому зустріч.

Пам'ятайте, що зустріч – це більш ефективний інструмент впливу на прийняття рішення клієнтом.

Тому, **ЗАЛИШТЕ** вирішення складних завдань **САМЕ ДЛЯ ЗУСТРІЧІ!**

Призначаючи зустріч, бажано чітко визначати день та час, інакше, клієнт може знехтувати відвідування банку.



ЗАПАМ'ЯТАЙТЕ!!!

Оптимальна тривалість «холодного» дзвінка – 2 хвилини, максимальна – 5 хвилин. Якщо дзвінок триває довше, ймовірність призначення зустрічі різко знижується.

По завершенні кожного дзвінка варто його аналізувати, фіксуючи при цьому труднощі, що виникали у процесі спілкування, та заперечення, якщо такі були.

Як оператору–початківцю кол-центру підготувати себе до успішного дзвінка?

Абстрагуватися від особистих проблем, подумки уявити позитивну картинку, приємні моменти, посміхнутися.



Пам'ятайте!

Вашу посмішку чутно по телефону

Робота в телефонному режимі в будь-якій сфері бізнесу складається з більшої кількості відмов і меншої кількості позитивних відповідей.



Пам'ятайте!

Важливу роль відіграє правило: кожне «ні» наближає до заповітного «так». Відмова не означає повної і категоричної остаточності – сьогодні людині не потрібно, а через тиждень або місяць – буде просто необхідно. Прийміть це як факт і просто знаходьте позитивні контакти, не фіксуючи уваги на відмовах. Ураховуйте, що після можливих декількох відмов обов'язково «вистрілить» позитивний результат!

Працюйте якомога більш зосереджено, не відволікаючись під час дзвінка на інші види діяльності.

Говоріть бадьорим, чітким голосом, дотримуйтеся правил інтонування – під час контакту телефоном працює лише аудіоканал сприйняття. І враження про вас складається за 8–20 секунд розмови.



Завдання

Запишіть свій голос на диктофон під час реальної телефонної розмови з клієнтом.

Прослухайте кілька разів запис.

Виписуйте усі слова-паразити, які використовуєте в розмові. Від них необхідно позбавлятися.

Поставте себе на місце клієнта і дайте відповідь на питання: «чи сподобалася вам інтонація, з якою ви щойно розмовляли телефоном». Будьте чесні із собою. Все можна виправити.

Чи чітко ви пояснили клієнтові мету дзвінка і свою пропозицію? Якщо ні – опрацюйте цей пункт вашої роботи ще раз.

Чи домоглися ви мети дзвінка клієнту?

ЧАСТИНА 4

ПОШУК НОВИХ ТА УТРИМАННЯ ІСНУЮЧИХ КЛІЄНТІВ БАНКУ

РОЗДІЛ 9

ОСОБЛИВОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ ТА ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ

9.1. Технологія залучення клієнтів

Технологія залучення клієнтів поділяється на:

- 1) активний пошук клієнтів співробітниками банку;
- 2) пасивний (непрямий) пошук клієнтів через вплив рекламних компаній банку, а також іміджевий вплив з метою зацікавити потенційного клієнта для залучення на повноцінне комплексне обслуговування.

Якщо непрямий вплив рекламних компаній – це прерогатива головних офісів банківських установ, то активний пошук, прямі продажі, безпосередні бізнес–стосунки – це головна мета фронт-офісів банківських відділень.

Головні методи залучення клієнтів відображені на рис. 9.1. Надамо стислі коментарі стосовно окремих методів залучення клієнтів.



Згідно зі статистикою близько 5 % клієнтів завжди задоволені обслуговуванням у банку. Схвальні відгуки про гарний досвід обслуговування, про ідеальні стосунки з банківською установою створюють позитивну суспільну думку про банк. Таким чином, бездоганна щоденна робота банку – це запорука залучення значної кількості нових клієнтів. Великі витрати на рекламу не дадуть відповідного ефекту, якщо відсоток незадоволених існуючих клієнтів буде занадто високим.

Одним із найважливіших засобів залучення підприємств та установ на обслуговування до банку в Україні є **особисті зв'язки**. Основою банківської сфери є довіра, тому якщо певна людина або керівник підприємства довіряють особисто керівництву банку або менеджерам банку, то це є аргументом з вибору цього банку як обслуговуючого. Велика кількість вкладників, довіряючи свої заощадження банкам, шукають «знайомого» співробітника, прагнучи створити особистісні контакти більш міцними. Банки, що прагнуть активно розвиватися, створюють агентські мережі, залучаючи до цього процесу комунікабельних людей, та осіб із великою кількістю формальних або неформальних контактів. У нашій країні особисті зв'язки ще довго будуть однією з причин вибору банку.

МЕТОДИ ЗАЛУЧЕННЯ КЛІЄНТІВ СПІВРОБІТНИКАМИ БАНКУ

Аналіз клієнтської бази

Порядок пошуку:

- 1) оцінювання кількісних параметрів (кількість клієнтів, залишки коштів на рахунках, кількість відкритих/закритих рахунків, розподіл коштів клієнтів за видами вкладів);
- 2) аналіз задоволеності клієнтів;
- 3) моніторинг їх поточних потреб;
- 4) постійний моніторинг проблем та невивішених питань існуючих клієнтів

Участь у спеціалізованих виставках

Порядок пошуку:

- 1) визначення графіка таких конференцій, виставок, симпозіумів;
- 2) одержання списку можливих їх учасників та адрес проживання;
- 3) передавання учасникам даних заходів письмової інформації або усних (телефонних) повідомлень про необхідність зустрічей і попередні цілі зустрічі та домовленість про початок переговорів;
- 4) проведення самих переговорів

Особисті зв'язки

Порядок пошуку:

- 1) знання менеджером усіх своїх друзів, родичів, знайомих, колег;
- 2) прохання про допомогу в знаходженні клієнтів;
- 3) домовленість про можливість переговорів за конкретними адресами

Залучення клієнтів через інформацію про політичні і суспільні події в житті регіону

Порядок пошуку:

- 1) одержання інформації про відхід політичних фігур і створення ними своїх фондів, асоціацій, інших об'єднань, а також про плановані заходи суспільного плану (ювілеї, з'їзди, конференції, конгреси та ін.);
- 2) домовленість на основі цієї інформації з лідером майбутньої організації фонду, конгресу (або його помічником) про зустріч і початок переговорів про обслуговування;
- 3) проведення самих переговорів

Перехоплення клієнтів проблемних банків

Порядок пошуку:

- 1) одержання інсайдерської інформації про проблемні банки, компанії;
- 2) визначення переліку потрібних клієнтів від цих компаній;
- 3) розроблення стратегії переговорів і підготовка до їх проведення

Через партнерів

Порядок пошуку:

- 1) одержання інформації про керівництво організації;
- 2) розроблення комерційної пропозиції;
- 3) телефонні дзвінки і зустрічі на предмет залучення, реалізації крос- продажів або пропозиції продуктів індивідуального бізнесу для співробітників

Рисунок 9.1 – Ключові методи залучення клієнтів співробітниками банку

Іншим, досить дієвим методом у сьгоднішніх реаліях є **перехоплення клієнтів проблемних банків.**



За підсумками першого півріччя 2015 року в Україні визнано неплатоспроможними майже 50 банків. Тому «безхатченками» залишилася велика кількість вкладників, позичальників, великих та невеликих підприємств та установ. Для перерозподілу цього сегмента клієнтів банки укладають угоди з Фондом гарантування вкладів для виплати вкладів та боргів збанкрутілих банків. У момент видачі цих грошей менеджери, співробітники банків у коректній формі намагаються залучити «новоприбулих» клієнтів для обслуговування до свого банку. Якщо переговори були успішними, якщо кваліфікація співробітників, інтер'єр банківського офісу – на висоті, то, можливо, клієнти й залишаться для обслуговування в цьому банку. Добрим буде результат, якщо в банку залишиться 35–45 відсотків та вище від суми перерахованих коштів.

Реалізація територіального принципу побудови банківських філій та відділень – це розміщення підрозділу на жвавих вулицях, або в бізнес-середовищі. Менеджери такого підрозділу банку повинні придивитися до точок продажу та надання послуг, **розміщених у зоні відділення банку** та встановити контакти з компаніями, досягти домовленості про співробітництво на предмет залучення та пропозиції кредитних або зарплатних продуктів банку. Менеджери банку зазвичай розповсюджують буклети та флаєри з важливою інформацією та контактними даними менеджера в точках та забезпечують їх періодичне оновлення.

Визначаючи навантаження на співробітника, головною метою роботи якого є залучення нових клієнтів, необхідно враховувати такі статистичні дані:



Згідно з досвідом у банківській сфері з 10 телефонних дзвінків лише 1–2 є успішними, коли клієнт погоджується на зустріч або переговори. Та з 5 зустрічей (ділових переговорів) лише 1–2 зустрічі результативні, коли клієнт купує банківський продукт або послугу.

Збирання інформації у партнерів про потенційних клієнтів та відбір привабливих клієнтів. Партнерами банку з цього питання можуть бути суб'єкти підприємницької діяльності: автосалони; агентства нерухомості; нотаріуси, суб'єкти оцінної діяльності; акредитовані страхові компанії тощо. Певну інформацію можуть надати державні установи, такі як податкова інспекція, державні реєстратори, фонд соціального страхування, лікарні і т. д.

Контакт із партнерами банку передбачає аналіз найбільш адаптованих до умов ринку товарів і послуг, визначенням найбільш затребуваного кола юридичних та фізичних осіб із найбільшою зацікавленістю до даних видів

послуг. Менеджери в цьому випадку складають стратегії переговорів із майбутніми партнерами банку, наприклад, із торговельними мережами побутової електроніки, та запрошуюють їх до співпраці на предмет реалізації кредитних продуктів банку.



Про те, наскільки серйозно поставлена робота з вивчення клієнтів у великих торгових компаніях, свідчить досвід американської корпорації «Маккей Енвілоуп». Усі торгові агенти, які є у штаті, заповнюють анкету з 66 пунктів на кожного зі своїх клієнтів. Вони хочуть знати, спираючись на спостереження і звичайні бесіди, що являє собою клієнт просто як людина, що його особливо хвилює, ніж чим із досягнутого ними він особливо пишається, а також які символи соціального статусу перебувають у його кабінеті (фотографії дружини (чоловіка), дітей, онуків, грамоти або призи за успіхи і т. д.). Зібрати таку інформацію неважко. Клієнти охоче розповідають про себе, свої цілі та проблеми.

Незважаючи на те що найбільша частина інформації надходить завдяки особистим контактам із клієнтами та безпосереднім спостереженням, менеджерам із залучення клієнтів не рекомендується обмежуватися лише цим.

Опитувальник із 66 пунктів становить цінність не лише для самих торгових агентів. Як і на будь-якому підприємстві деякі співробітники, в даному випадку торгові агенти, звільняються з роботи. Але завдяки анкеті фірма одержує можливість не допустити, щоб наявні у них відомості про клієнтів зникли разом із тими, хто звільнився.

Завдяки анкеті нові торгові працівники швидше входять у курс справи, скорочується термін навчання порівняно з тим, який знадобився б, якби нові торгові агенти починали з нуля.



Необхідні застереження. Банк функціонує у безперервно мінливому світі, і тому відомості, що містяться в анкеті, необхідно постійно оновлювати. Зрозуміло, що така анкета заповнюється поступово, після кожної зустрічі з клієнтом, телефонної розмови з ним або одержання інформації з інших джерел.

Отже, ці питання відібрані не випадково – кожен із них (про що свідчить досвід професіоналів продажу) може бути використаний як мішень впливу на клієнта або принади, або для створення відповідної атмосфери спілкування з клієнтом або безпосередньо для спонукання його до прийняття рішення і, у кінцевому підсумку, для спонукання його до рішення про купівлю банківської послуги.

Залучення нових клієнтів на основі агентських угод. Майже кожен великий банк використовує можливості агентської мережі в питаннях пошуку та переманювання клієнтів.

Робота агента полягає в пошуку та зборі достовірної інформації про потенційних клієнтів банку. Це віддалена робота з вільним графіком та відсутністю обмежень на мінімальний обсяг виконаної роботи. Агенту, як правило, призначають персонального куратора для оперативного вирішення робочих питань. Банк проводить навчання агентів у процесі роботи. Агентам надається організаційна та інформаційна підтримка банку, що забезпечує їх професійний ріст. Агент у будь-який час може призупинити або припинити свою діяльність без будь-яких штрафів або санкцій із боку банку. Відновити свою роботу агент також може в будь-який момент.

Частіше за все пошук і збір інформації проводиться в мережі Internet шляхом розміщення інформації та участі в обговореннях на форумах і блогах, у соціальних мережах, створення спеціальних форм замовлення і сторінок, з розміщенням інформації про продаж (landing pages), власних сайтів агентів. Використовувати спам-розсилання забороняється.

Результатом роботи агента є достовірна інформація про потенційного клієнта, який згоден скористатися послугами банку, передана агентом банку. Звісно, що оформлення договору з клієнтом проводять штатні співробітники банку на підставі інформації, наданої агентом.

Розглянемо розміри винагороди агента банку на прикладі тарифів банку «Ростбанк» [43].

Таблиця 9.1 – Винагорода агенту банку (на прикладі «Ростбанку, РФ)

Назва продукту або залучення	Розмір винагороди
1. Поточні середньомісячні залишки на рахунках юридичних осіб (у національній валюті)	0,30 % річних
2. Поточні середньомісячні залишки на рахунках юридичних осіб (в іноземній валюті)	0,15 % річних
3. Строкові депозити (в національній валюті) юридичної особи	0,20 % річних
4. Строкові депозити (у інвалюті) юридичної особи	0,10 % річних
5. Комісійні доходи від конверсійних операцій	5 % від суми доходу банку
6. Банківські гарантії	5 % від суми доходу банку
7. Термінові кредити юридичних осіб, кредитні лінії, овердрафти	На першому етапі 5 % від одержаного доходу Банку від стягнення комісії за видачу кредиту. 0,3 % – на другому етапі. Виплати (щомісячно/щоквартально до кінця терміну кредитування) за фактом одержання банком відсоткового доходу за кредитом

Менеджери банківської сфери усвідомлюють той факт, що нових клієнтів, які ніде не обслуговуються, або до цього часу ніде не обслуговувалися практично немає. Установлюючи високу грошову винагороду за співробітництво агенту, банк розраховує значний приплив клієнтів із банків конкурентів. Необхідно звернути увагу, що банк спрямовує свої зусилля на побудову агентської мережі не на разові операції, а на одержання постійного доходу. В разі залучення агентом великих грошових сум на баланс банку, він має можливість одержати істотний дохід особисто. Таким чином, банк одержує можливості бізнес-комунікацій, які йому не доступні.

Деяко іншим шляхом йде вітчизняний банк «Приватбанк» [62], на сайті якого подані всі аспекти та умови агентської програми. Згідно з даними банку 27 000 агентів постійно продають продукти та послуги «Приватбанку». З початку 2012 року 1 000 000 продажів банківських продуктів та послуг було проведено за допомогою агентів «Приватбанку». Кожен місяць 88 000 продажів відбувається через агентську мережу «Приватбанку». Положення про агентську мережу є єдиним для всіх регіонів присутності «Приватбанку» (Україна, Грузія, Росія та Латвія).

CRM (Customer Relationship Management – управління взаєминами з клієнтами) як інструмент збереження та примноження клієнтської бази банку

Коллектив банку повинен бути спрямованим на збирання інформації про потенційних клієнтів, здійснення аналізу одержаних даних, знати, якого клієнта потрібно залучити до банку на постійне обслуговування або на одноразову угоду, знати всі особливості існуючої бази клієнтів, прагнути забезпечити всі потреби клієнтів у наданні їм фінансової та консультаційної допомоги. Для виконання усіх поставлених завдань, банки впроваджують систему **CRM (Customer Relationship Management - управління взаєминами з клієнтами)** – це спрямована на побудову стійкого бізнесу концепція і бізнес-стратегія, ядром якої є «клієнтоорієнтований підхід».

CRM-система – це набір програмних модулів, що дозволяють:

- збирати інформацію про клієнта;
- зберігати та обробляти цю інформацію;
- робити певні висновки на базі одержаної інформації;
- експортувати її в інші додатки, а за необхідності надавати цю інформацію в зручному вигляді клієнтам або співробітникам банку.

Основні принципи CRM:

- наявність єдиного сховища інформації, де в будь-який момент доступні всі відомості про попередню та заплановану взаємодію з клієнтами;
- використання усіх каналів комунікації;
- постійний аналіз зібраної інформації про клієнтів і підготовка даних для прийняття відповідних організаційних рішень, наприклад, сегментації клієнтів на основі їх значущості для банку.

Функціональність CRM-системи охоплює маркетинг, продаж і сервіс, підтримку клієнтів, аналіз даних, що відповідає усім стадіям залучення клієнта – від укладення договору до подальшого обслуговування.

Як приклад CRM-системи для реалізації клієнтоорієнтованої стратегії управління банківською діяльністю розглянемо систему WinPeak CRM, розроблену фірмою WinPeak International, яка впроваджена в цілому ряді банків і страхових компаній.

Система WinPeak CRM містить такі функціональні блоки (модулі):

- блок інформації про клієнта – служить базою інформації про клієнтів банку, постійно оновлюваною співробітниками і використовується для аналізу, ведення переговорів, маркетингових акцій і т. д.;

- блок аналізу клієнтських груп – служить для аналізу динаміки зміни (за зрізами: день, тиждень, місяць, квартал, рік – згідно з прийнятими нормами банківської звітності) кількісного складу клієнтських груп за заданими параметрами; аналізу фінансової активності, привабливості для банку окремих груп клієнтів;

- блок інформації про потенційного клієнта – є базою потенційних клієнтів і служить для управління взаємовідносинами з клієнтами (передбачає збирання первісної інформації, розподіл контактів між співробітниками різних підрозділів, відстеження ефективності джерел первинних контактів);

- блок «Конкуренти» – являє собою базу за конкурентами і служить для відстеження клієнтської політики конкурентів (передбачає методи залучення й утримання клієнтів, орієнтацію на клієнтські групи, цінову і продуктову політику, сильні і слабкі сторони конкурентів). Інформація про конкурентів оновлюється щомісячно, щоквартально і т. д. відповідно до прийнятої політики банку;

- блок маркетингу – служить для статистики, планування і ведення різних маркетингових акцій, контролю віддачі і розрахунку ефективності маркетингових акцій, моделювання, сегментування потенційних клієнтів;

- інформаційний блок – служить для збору всієї необхідної довідкової інформації для роботи: карти (галузева інформація), аналітичні матеріали, статистика, окремі новинні розділи: наприклад, за галузями цільових клієнтських груп і т. д.);

- блок звітності – являє собою генератор індивідуальних звітів, містить шаблони звітів за всіма видами робіт згідно з блоками CRM і служить для автоматичного контролю ескалації проблем, що виникають, і здійснення запобіжних дій;

- блок спільної роботи – служить для одержання доступу до інформації співробітників банку, які перебувають у відрядженні, а також спільної роботи територіально віддалених підрозділів банку;

- мультимедійний call-center – виконує функції відправлення і приймання електронних листів, факсів, телефонних дзвінків.

Система дозволяє співробітнику банку найбільш зручним способом вводити інформацію про клієнта в базу даних або клієнту вводити інформацію

про себе (наприклад, під час реєстрації через Інтернет). Усі ці дані оновлюються при кожній взаємодії банку з клієнтом, чи то особисте відвідування клієнтом компанії, зв'язок телефоном, поштою, факсом або через Інтернет.

Система CRM буде мертвою, якщо вона не буде активно задіяна співробітниками банку для виявлення нагальних потреб клієнтів. Проведений аналіз клієнтів, ретельне сегментування є приводом для подальшого діалогу з клієнтами. Необхідно послати клієнтам сигнал, що їх почули і мають намір реалізувати їх очікування. Отже, за результатами аналізу або опитування пріоритетних клієнтів, наприклад, виявилось, що серед кількох істотних, як вам здається, характеристик банківського сервісу найбільш важливою для ваших клієнтів виявилася одна – наприклад «швидкість обслуговування». Тому необхідно сформулювати ідею (план дій) за зміною свого банку. Ідея може бути виражена у формі словосполучення або речення.



Фахівці Національного австралійського банку (NAB) діяли в подібній ситуації таким чином. Якщо клієнтам важлива швидкість обслуговування, то NAB висунув ідею «розторопного банкінгу» (Smarter banking). Цей приклад формулювання і розшифрування ключової ідеї клієнтоорієнтованості є одним із найбільш яскравих і послідовних на ринку банківських послуг.

У спеціально розробленому переліку сервісних зобов'язань банку перед клієнтами «Customer Promise» Національного австралійського банку [49] «Smarter banking» розшифровується так:

- Відповідь на заяву за кредитом за один день.
- Відповідь на заяву за іпотечним кредитом за два дні.
- Відповідь на заяву за кредитною карткою за два дні.
- Надіслати кредитну картку в разі її втрати впродовж трьох днів.
- Відповідати на електронні листи впродовж одного дня.
- Не чекати відповіді кол-центру понад 60 секунд.
- Відповідати на рекламачії упродовж 5 днів.

Таким чином, CRM – це лише механізм залучення клієнтів, формування бази даних із безліччю параметрів, а й система, за допомогою якої банк краще розуміє свого клієнта, генерує свої рішення, що спрямовані на клієнтів, виражає сервісні зобов'язання перед клієнтами, може стати відмінним пусковим механізмом для формування конкурентоспроможного банківського бренда.

Небажані клієнти банку. Банки функціонують у високоризиковій сфері, тому є випадки, коли вони не зацікавлені у співробітництві з певними особами, або підприємствами.

Банки мають два поняття, які дещо відрізняються один від одного: це чорний список колишніх клієнтів і клієнти з поганою кредитною історією. За другою категорією клієнтів стежить Міжнародне бюро кредитних історій. Ця інформація міститься лише всередині банківських систем (навіть не на

державному рівні) і ніяк не розголошується. Якщо банк пішов на такий крок, то будь-хто може подати в суд, і здебільшого вони цей процес виграють.

У 2014 році «Приватбанк» на своєму сайті опублікував «чорний список» шахраїв, які взяли кредит за підробленими документами або загубленим паспортом, а деякі з них зробили фальшиві картки «Приватбанку». В опублікованому списку фігурувало 550 осіб. «Приватбанк» не лише розмістив список на своєму сайті, а й фотографії найбільш злісних порушників [95].

Широке впровадження систем CRM, спільні дії служб безпеки банків, активне провадження процедур кредитних бюро, оприлюднення найбільш резонансних випадків непогашення кредитів, об'єднані зусилля українських банків дозволять зачистити банківську галузь від шахраїв та злісних неплатників за кредитами.

9.2. Обслуговування персональними менеджерами як канал маркетингових комунікацій у банку

Персональним менеджерам належить провідна роль у процесі взаємодії банку з пріоритетними клієнтами. Персональний менеджер у банку – це додаткова послуга та канал продажу банківських продуктів.

Персональний менеджер виключає можливість і необхідність клієнту самотійно вступати у взаємодію з різними підрозділами банку. Постійний контакт персонального менеджера з клієнтом дозволяє банку бути ближче до клієнта, враховувати його індивідуальні потреби.

Персональний менеджер координує роботу всіх структурних підрозділів банку в інтересах клієнта та забезпечує прийняття оперативного рішення. Такий підхід дозволяє, з одного боку, уникнути бюрократичних затримок, які іноді можна спостерігати в банках, а з іншого – повною мірою використовувати переваги всього спектра послуг банку. Персональний менеджер є координатором усіх структурних підрозділів банку в інтересах клієнта і забезпечує прийняття оперативного рішення.

До цієї категорії банківських фахівців висуваються певні професійні вимоги, а саме:

- уміти встановлювати контакти з керівниками пріоритетних клієнтів;
- вивчати потреби бізнесу клієнтів, формувати і підтримувати їх попит на банківські послуги;
- показувати вигідність (цінність) комерційної пропозиції;
- успішно справлятися з презентацією банківських послуг;
- позитивно впливати на процес прийняття рішення клієнтів.

Враховуючи складність і багатогранність діяльності персонального менеджера, його роль можна подати рядом функцій: маркетолога, консультанта, аналітика, менеджера, продавця та лобіста в банку усіх потреб клієнта. Клієнт має можливість одержати в банку консультації з найширшого спектра питань (економічних, фінансових, юридичного характеру) із залученням у разі потреби фахівців відповідних відділів.

Банк постійно пропонує для своїх клієнтів нові спеціальні умови, знижки, бонуси, унікальні акції. Але проблема пролягає у тому, що через збіг режимів роботи клієнт найчастіше про це не знає. Синонімами назви посади «персональний менеджер» є «клієнтський менеджер», «менеджер з обслуговування», «персональний консультант», «менеджер з private banking», «менеджер щодо роботи з VIP-клієнтами», «фахівець підрозділу персонального обслуговування», «персональний банкір Premium Banking» тощо. У західних банківських установах – це «private banker», «personal manager» та «VIP account manager».



Керівництво Lloyds Bank [48] у зверненні до персональних менеджерів свого банку зазначає основну мету роботи з новими клієнтами: «Коли люди відвідають місцеве відділення Lloyds Bank, ми хочемо, щоб у них залишилося лише одне враження: ми потужний банк».

Персональний менеджер Lloyds Bank «є кваліфікованим експертом, розмовляючи з клієнтами в приміщеннях філій і телефоном, маючи талант говорити з людьми, розуміючи, що їм потрібно, виявляти стежини для банку, щоб надати відмінний сервіс, рекомендуючи кращі та доступні продукти, щоб клієнти користувалися відмінним сервісом та продажами».

Умови, за яких за корпоративним клієнтом закріплюється персональний менеджер. Ці умови є різними для банків, але, як правило, аналіз здійснюється за кількома критеріями:

- 1) сума, яку готовий розмістити клієнт на рахунках у банку;
- 2) обсяг фінансових потоків, що проходять через рахунки клієнта;
- 3) позиція клієнта в бізнес-соціумі (власник бізнесу, топ-менеджер компанії тощо), вік клієнта, перспективи збільшення капіталу, що розміщується в банку;
- 4) перспективи обслуговування банком корпоративних потоків клієнта.

Головні обов'язки персональних менеджерів банківської установи – це планування і проведення заходів, серед яких необхідно виділити:

- дослідження бізнесу клієнта, опис його потреб;
- пошук варіантів вирішення проблеми;
- обґрунтування вигідності банківських послуг;
- вивчення інформації про банки, де відкриті рахунки клієнта, визначення сильних і слабких сторін діяльності цих банків;

- складання для клієнта індивідуальної комерційної пропозиції, для допомоги його бізнесу стати більш ефективним;
- розроблення індивідуальних схем обслуговування;
- організація та проведення зустрічей, ведення листування і т. д.;
- забезпечення ефективної взаємодії клієнта з банком за традиційними питаннями банківського обслуговування;
- оцінення бізнес-проектів клієнта й аналіз участі банку в їх реалізації;
- структурування угод і розроблення індивідуальних форм обслуговування клієнта із залученням за необхідності інших (споріднених) компаній;
- розроблення юридичного, економічного та фінансового підґрунтя для впровадження банківських продуктів, зокрема ексклюзивних, саме для цього клієнта;
- надання широкого кола інформаційних та консультаційних послуг (зокрема з нефінансових питань) із залученням профільних фахівців банку;
- за потреби, виїзд менеджера у зручний для клієнта час та день на територію клієнта.

Інструменти розвитку бізнесу клієнта:

- сприяння розвитку ділових контактів клієнта;
- реалізація спільних дисконтних програм;
- оперативне надання інформації про безготівкові надходження в повному форматі;
- велика увага в роботі банку повинна приділятися створенню мережі продажів клієнта на основі мережі банку (філій, відділень, операційних кас).

Приклад реалізації спільних дисконтних програм

Обслуговування ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» оператора стільникового зв'язку «МТС», де ретельно розроблений план співробітництва передбачав взаємодії банку та клієнта як двох організацій та об'єднував платіжні операції великої кількості споживачів послуг банку та мобільного зв'язку.



Рисунок 9.2 – Платіжна кобрендингова картка ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» та оператора стільникового зв'язку «МТС» [53]

Для розрахунків великих компаній зі своїми платниками банки розробляють сучасні технології структурування інформації за всіма надходженнями грошових коштів на розрахункові та поточні рахунки клієнта.

Сприяючи клієнту в реалізації його товарів і послуг, банк повинен бути готовий виконувати функції з прийманням платежів за послуги компаній на своїх площах та надавати платникам рахунки з виконанням та інші документи. Крім того, необхідно забезпечувати безкоштовну інформаційну підтримку бізнесу клієнта у всіх філіях, відділеннях (реклама, інформаційні довідки та ін.). Більшість банків на сьогодні мають успішний досвід побудови мереж продажів.

Завдання напрямку приватного банківського обслуговування (private banking). За специфікою своєї роботи персональні менеджери близькі до іншого підрозділу банку – private banking. Персональний менеджер виконує будь-яку роботу, але в рамках банківської структури. Функції персонального банкіра з приватного банкінгу виходять за межі банківського обслуговування: він може і проконсультувати свого клієнта з використання коштів, що знаходяться в інших банках, і замовити клієнту квитки в театр.



Це цікаво! Початок приватного банківського обслуговування (private banking) поклали швейцарські приватні банки, організовані, як правило, у вигляді клубних структур зі щорічними членськими внесками, які займаються сімейними фінансовими справами осіб із великими статками.

Приватне банківське обслуговування (Private banking) – це право клієнта мати свого особистого банкіра і одночасне одержання в одному місці та з одних рук банківських, інвестиційних та страхових послуг, програм навчання дітей і накопичувальних пенсійних програм для батьків та багато чого іншого. Специфіка private banking полягає в тому, що кожна послуга повинна бути сформована індивідуально згідно з потребами конкретного клієнта.

Вибрати банк для великих грошей набагато складніше, ніж для невеликих. Банки, що спеціалізуються на послугах private banking або wealth management, традиційно дуже закриті. Інформацію про тарифи, наприклад, не будучи клієнтом, одержати практично неможливо.

Градація клієнтів напрямку приватного банківського обслуговування (private banking):

– UHNWI (ultra high-net-worth individuals) – це фізичні особи з дуже великими статками, ті що мають більше ніж 50 млн дол. США вільних коштів;

– HNWI (high-net-worth individuals) – це фізичні особи з великими статками, ті що мають більше ніж 30 млн дол. США вільних коштів.



Це цікаво!

У банківському сегменті є чимало банків, що обслуговують лише преміальний сегмент банківського ринку, наприклад банк Julius Baer [47].

Є банки, що фокусуються лише на обслуговуванні дуже багатих людей. Банк NorthernTrust – провідний банк на ринку елітного обслуговування, що співпрацює з кількома сотнями найбагатших у світовому масштабі сімей та має неофіційну назву «банк мільярдерів». Сума активів, розміщених під управлінням NorthernTrust, приблизно 500 млрд дол., а кошти, що знаходяться на зберіганні у цьому банку, перевищують 2,3 трлн дол. США.

Один із найпотужніших банків світу GOLDMAN SACHS [46] управляє статками американських клієнтів на суму 181,6 мільярдів доларів. Його головні послуги – це фінансове планування і трастові послуги, інвестиційна стратегія, відкрита архітектура менеджерського рішення, приватні банківські послуги. Мінімальна вимога для клієнта – це мати залишок не менш ніж 10 млн дол. США на рахунках. У цьому банку працює майже 400 менеджерів статків (Wealth Managers), на кожного з них у середньому припадає 30 клієнтів, і кожен оперує активами приблизно 500 млн дол. США.

У латвійському банку Nordea клієнтами є резиденти ЄС із вільними коштами від 100 тис. євро та нерезиденти з вільними коштами від 200 тис. євро. [50]

Наприклад, у підрозділах Private Banking «ОТП» банку працює 13 осіб, у Premium Banking – 24 фахівці. Підрозділи Private Banking активно працюють в ПАТ «Альфа-Банк», ПАТ «Приватбанк» та ПАТ «Credit Agricole». В українському Райффайзен Банку Аваль є Premium Banking, але не має Private Banking. Різниця між першим і другим полягає в розмірі коштів, які клієнт готовий розмістити в банку.

VIP –персона (very important person) – це фізична особа, яка має право на персональні преференції, привілеї, льоти з огляду на свої статки у фінансовому, політичному або соціокультурному плані.

В Україні клієнт банку преміум-класу (в деяких банках VIP-клієнт) – це фізична особа (сім'я), яка готова розмістити від 30 до 100 тис. дол. США. Від 100 тис. дол. США та вище – це категорія Private Banking.

Наприклад в ОТП банку (Україна) в 2014 році налічувалося 4 000 клієнтів у Private Banking та приблизно стільки ж у Premium Banking. Така сегментація характерна для більшості банків України. Насправді в класичному Private Banking західного зразка 90 % продуктів, якими користуються клієнти, - це інвестиційні продукти і лише 10 % – класичний банківський депозит. В Україні ситуація зворотна: 90 % коштів спрямовується на депозити і 10 % – в інвестиційні продукти. Усе залежить від розвиненості ринку, від законодавства, від фінансової грамотності клієнтів і готовності інвестувати.

Асортимент послуг Private Banking в Україні невеликий, частіше представлений депозитними пропозиціями та преміум-сегментом карткових продуктів. На розвинених ринках на частку affluent-сегмента (багатіів) припадає 35-40 % всіх активів, в Україні, за найоптимістичнішими оцінками, близько 10 %. Український банк «УкрСіббанк» зробив для своїх клієнтів

відокремлений преміум-сайт [54], доводячи певну ексклюзивність пропозиції. УТБ-банк із цих міркувань побудував окремий офіс у м. Києві. Офіси персональних банкірів є лише в 6 великих фінансових центрах України: Києві, Одесі, Львові, Харкові, Донецьку та Дніпропетровську. Для доступу до преміум-обслуговування в «Креді Агріколь Банку» (Україна) клієнт повинен розмістити на банківських рахунках активи у розмірі понад 2 млн грн. Аналогічна сума встановлена і в «Укрсоцбанку». За даними фахівців, у середньому на ринку розмір «вхідного білета» становить близько 50 – 100 тис. дол. США.

Під час продажу послуг нефінансового характеру (Life Style-послуги) у банків є лише один канал маркетингових комунікацій – це персональний менеджер. Наприклад, саме так банк просуває послуги консьерж-сервісу: клієнт може попросити свого персонального менеджера купити квитки в театр або зарезервувати столик у ресторані. До цього переліку продуктів та послуг банки відносять допомогу в придбанні яхти, літака, нерухомості, інвестування коштів клієнта в предмети мистецтва та антикваріату, фінансовий інжиніринг та податкове планування, інвестиції у винні колекції, тест-драйви на автомобілях останнього покоління, прокат ювелірних прикрас. Банки пропонують клієнтам так зване «обслуговування родини» (Family office), що передбачає послуги особистого менеджера для клієнта та членів його сім'ї, управління архівом родини; юридичні консультації, підбір та оформлення страхових і пенсійних продуктів, консультації з підбору навчальних закладів за кордоном для дітей тощо.

Додатково клієнти можуть скористатися широким спектром консультацій: зокрема адвокатською підтримкою, податковим плануванням, консультаціями щодо зарубіжних ринків, з питань будівництва або купівлі нерухомості (враховуючи організацію юридичної експертизи), вирішення проблем спадкування, допомога в організації освіти дітей, управління благодійністю; тест-драйви на автомобілях останнього покоління і допомогу в їх придбанні; різні дисконтні програми, пов'язані з придбанням товарів і послуг класу deluxe; консультації у сфері life-style, а також питання, пов'язані з інтелектуальною власністю (допомога в одержанні патенту або придбанні захищених патентом технологій).

Таким чином, комунікації банку з особливо важливими клієнтами частіше за все відбуваються за допомогою персональних менеджерів. Не поодинокі випадки, коли персональними менеджерами тих чи інших пріоритетних для банку клієнтів є особисто топ-менеджери банків. За певної кваліфікації фахівці цих підрозділів здатні донести ідеологію банку, запропонувати банківські продукти без особливих витрат на рекламу. З огляду на «індивідуалізацію» надання банківської послуги роль таких «комунікаторів» у сучасній банківській сфері зростає.

РОЗДІЛ 10

ПІСЛЯПРОДАЖНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТА БАНКУ

10.1. Контроль якості надання банківської послуги приватному клієнту на всіх етапах

Низька якість банківського обслуговування змушує компанії та фізичних осіб шукати альтернативні рішення шляхом переведення основних рахунків до банку-конкурента або залучення небанківських організацій постачальників окремих послуг.



За результатами дослідження Ernst&Young, майже третина компаній (29 %) відзначає, що за останні 12–24 місяці їх основний обслуговуючий банк допускав помилки в обслуговуванні, при цьому більше половини (57 %) не повною мірою задоволені тим, як ці помилки були виправлені.

Загалом **якість банківської послуги** можна визначити як сукупність властивостей та характеристик банківської послуги, які надають їй можливість задовольняти визначені та відповідні потреби клієнтів.

Для того щоб виміряти якість банківської послуги, необхідно розуміти, що являє собою якість обслуговування в банку. Як правило, надання банківської послуги відбувається в момент безпосереднього контакту виробника банківської послуги та її споживача. Тому якість банківської послуги має відношення до інтерактивного процесу, що відбувається між банком і клієнтом.

Очікування споживачів щодо якості послуги або підтверджуються, або ні. Останнє призводить до переходу клієнтів до банків-конкурентів та до більш високих витрат на маркетинг у банку для залучення нових клієнтів замість, тих що його покинули.

Підтвердження очікувань веде до довгострокової лояльності клієнта до банку, що іноді називають «маркетингом відносин». Маркетинг відносин забезпечує довгостроковий успіх банку за рахунок стабільної прибутковості, лояльності споживачів та скорочення витрат на залучення нових клієнтів.

Дослідження показують, що *клієнти оцінюють функціональні та технічні аспекти якості банківської послуги за такими основними критеріями:*

- 1) **матеріальністю** (оснащеність банку: оргтехніка, інтер'єри приміщень, зовнішній вигляд персоналу, інформаційні матеріали);
- 2) **надійністю** (виконання обіцяної банком послуги чітко та ґрунтовно у визначений термін);
- 3) **чуйністю** (щире бажання допомогти споживачеві та швидке обслуговування в банку);

4) **упевненістю** (компетентність, відповідальність, ввічливість обслуговуючого персоналу банку);

5) **співчуттям** (вираження турботи та індивідуальний підхід до споживача банківської послуги) [40].

У процесі оцінювання якості банківських продуктів та послуг вивчаються нормативні документи за їх тарифами, формами договорів та ін. Зокрема, для цього розробляються спеціальні опитування з відповідними питаннями [22].

Приклади питань до клієнтів:

- *Вам було запропоновано достатньо тарифів для вибору?*
- *Чи вигідні для Вас тарифи порівняно з іншими банками?*
- *Чи повністю Вас задовольняють вартісні параметри обраного тарифу?*
- *Як змінилися умови тарифів та договору з часом?*
- *Чи всі умови надання послуги Вас задовольняють?*

У цілому кожен банк розробляє стандарти якості надання банківських послуг приватним клієнтам.



Дані стандарти певною мірою відрізняються залежно від каналу продажу банківської послуги, а тому аналіз якості обслуговування клієнтів та процедура контролю якості будуть мати свої особливості. До того ж менеджментом банку можуть застосовуватися і істотно специфічні інструменти контролю.

Усе це виконує функції контролю надання банківської послуги у процесі після продажного обслуговування особливого значення та місця.

Місце контролю якості надання банківських послуг приватним клієнтам можна відобразити на рис. 10.1.



Рисунок 10.1 – Місце контролю якості надання банківських послуг приватним клієнтам

У той самий час контроль якості надання банківських послуг приватним клієнтам є безперервним, а тому передбачає постійне коригування процесів після дослідження аналізу результатів контролю (рис. 10.2).

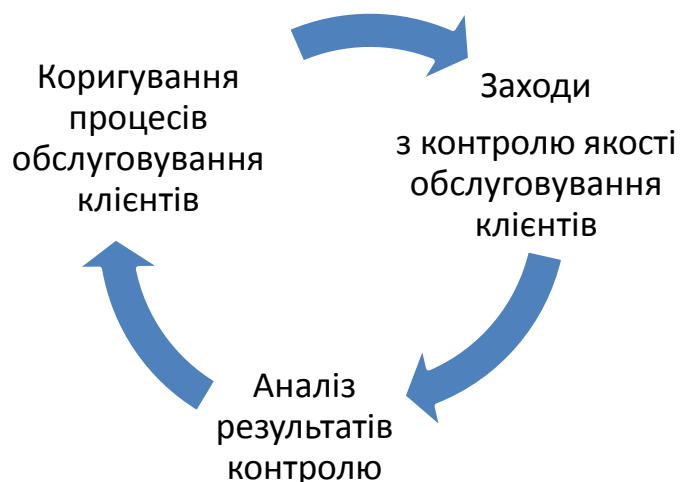


Рисунок 10.2 – Безперервний цикл контролю якості обслуговування клієнтів банку

Контроль якості надання банківських послуг клієнтам входить до загальної системи менеджменту якості надання банківських послуг, яка повинна ґрунтуватися на ряді принципів, головні з яких подані на рис. 10.3.

Поряд із цим для банку система контролю якості ґрунтується на декількох основних принципах:

- **зворотному зв'язку з клієнтами:** повинна забезпечуватися безперервність та негайність одержання звернень, претензій та скарг, а також формування відповідей на них;
- **стандартах якості:** вони повинні бути затверджені, відкриті та пропагуватися як елемент клієнтського підходу (найбільш простий, проте рідко повністю реалізований принцип);
- **постійній роботі з персоналом:** повинна виконуватися триада – навчання, мотивація, контроль. Персонал банку є запорукою успіху в процесі надання банківських послуг клієнтам [15].

Контроль якості надання банківських послуг приватним клієнтам – це завжди порівняння з конкурентами. Проте досить часто виникає ситуація, коли порівняння здійснюється з певним еталонним банком, образ якої формується у голові клієнта.

У цьому випадку виникає питання: яким чином клієнт може побудувати образ еталонного банку? Однак усе пізнається у порівнянні. Якщо клієнт обслуговується даним банком, то відповідно він вважає якість надання банківських послуг прийнятною, а пропозицій у нього кращих немає. Якщо пропозиції кращої немає, то у нього є всі підстави вважати банк близьким до еталона. І тут виникає вже інше питання: чому клієнт не намагається знайти пропозицію краще? [9]

Орієнтація на споживача

- Банк залежить від своїх клієнтів, і тому повинен розуміти їх поточні та майбутні потреби, виконувати їх вимоги та прагнути перевершити їх очікування

Лідерство керівника

- Керівники забезпечують єдність мети та напрямку діяльності організації

Залучення працівників

- Працівники всіх рівнів становлять основу організації та їх повне включення дає можливість організації з вигодами використовувати їх можливості

Процесний підхід

- Запланований результат досягається ефективніше, коли діяльністю та відповідними ресурсами управляють як процесом

Системний підхід

- Виявлення, розуміння і управління взаємозв'язаними процесами як системою підвищує результативність та ефективність організації в досягненні її цілей

Постійне покращання

- Постійне удосконалення діяльності організації в цілому необхідно розглядати як її незмінну ціль

Прийняття рішень, що ґрунтується на фактах

- Ефективні рішення ґрунтуються на аналізі даних та інформації

Взаємовигідні відносини з постачальниками та партнерами

- Організація та її постачальники є взаємозалежними, і взаємовигідні відносини підвищують здатність обох сторін створювати цінності

Рисунок 10.3 – Принципи системи менеджменту якості надання банківських послуг

Комплексне управління якістю обслуговування – це моніторинг та контроль якості обслуговування, діагностика причин невдоволеності клієнтів та коригуючі дії для вирішення першопричин невдоволеності клієнтів.

Етап 1. Моніторинг якості надання банківських послуг

На цьому етапі виявляється невдоволеність клієнтів та визначається її первинна локалізація. Це може бути:

- ✓ невдоволеність роботою персоналу;
- ✓ невдоволеність якістю офісу та бізнес-процесів;
- ✓ невдоволеність якістю продуктів та їх вартістю.

Щоб визначити, до якої з трьох груп причин належить виражена клієнтами невдоволеність, використовується система оцінювання якості обслуговування «кнопка лояльності».

Етап 2. Виявлених першопричин невдоволеності

На цьому етапі необхідно дізнатися, що конкретно не влаштовує клієнта в роботі персоналу, або що саме не так з якістю та вартістю запропонованих банківських продуктів.

Якщо проблема пов'язана з роботою персоналу, використовується метод *«таємного покупця»*.

Якщо проблема пов'язана з офісом і бізнес-процесами або якістю і вартістю продуктів, використовуються *онлайн-опитування*.

За респондентів онлайн-опитувань необхідно використовувати клієнтів, які невдоволені якістю обслуговування. Для цього «кнопка лояльності» повинна бути інтегрована в систему управління взаємовідносинами з клієнтами банку (CRM).

Етап 3. Коригування або усунення причин невдоволеності

Після того, як причини невдоволеності виявлені, їх необхідно усунути. Способи та методи усунення залежать від характеру проблеми.

Це можуть бути тренінги для персоналу, зміни продуктової лінійки, реінжиніринг бізнес-процесів і т. д.

Після визначення причин невдоволеності клієнтів виконуються коригувальні дії. Їх ціль – усунути першопричини невдоволеності [23].

Робота з підвищення якості повинна вплинути на обслуговування клієнтів, підвищити їх лояльність і покращити клієнтський портфель. Проте у цьому процесі можуть виникати певні питання, з якими часто зіштовхуються банки, особливо невеликого та середнього розмірів:

- прагнення до якості стає популярним та обов'язковим лозунгом, що ставиться керівництвом вищої ланки, проте ці декларації не призводять до формування комплексної системи;

- робота з персоналом зводиться до вимог покращувати якість, тобто якість досягається за рахунок впливу на персонал, а іншим аспектам не приділяється увага;

- немає вкладень в систему якості, зокрема немає автоматизації контролю якості;

- виконавчі завдань із роботи над якістю здійснюють свої функції на додаток до основних зобов'язань, відсутній підрозділ із контролю якості;

- відсутня єдина система стандартів якості, застосовуються лише окремі стандарти у підрозділах;

- відсутні повноваження з вирішення проблем на середньому рівні управління;

- відсутнє розуміння зв'язку якості з продуктами та структурами.

Зазначимо, що для виправлення окремих недоліків необхідним є комплексний та системний підходи, що дозволить досягти кращого ефекту [15].

10.2. Побудова ефективної системи зворотного зв'язку з приватними клієнтами



Напевно, у Вас інколи виникають питання щодо обслуговування в банку. Як звернутися до банку з пропозицією, скаргою або коментарями? Як зекономити час та уникнути черг у відділенні? Як краще заробити на заощадженнях? Чи можна дозволити собі квартиру в кредит? Чи реально управляти своїми рахунками без відвідування банку? Система зворотного зв'язку дасть можливість одержати відповіді на ваші питання.

Чим більше каналів зворотного зв'язку використовує банк, тим краще та зручніше як для самого банку, так і для клієнта. Клієнти бувають різні і кожен надає перевагу різним каналам: одні використовують соціальні мережі, інші – сайт банку, ще інші – лише книги відгуків та пропозицій і т. д.

До найбільш поширених каналів зворотного зв'язку банків із приватними клієнтами належать:

- телефонне опитування клієнтів;
- Інтернет-переписка та відео-конференції;
- веб-сайт банку (розділ «Скарги та пропозиції»);
- книга скарг та пропозицій у структурних підрозділах;
- соціальні мережі.

Телефонний зв'язок, або Call Center, на сьогодні є основним віддаленим джерелом інформації банку для діючих та потенційних клієнтів, бізнес-партнерів та інших сторін, які проявляють інтерес до будь-яких банківських продуктів і послуг та супутнього бізнесу.



Важливо пам'ятати! Банк повинен мати такий телефонний номер, який легко запам'ятати та на який можуть безкоштовно телефонувати клієнти з будь-якого регіону країни.

Незважаючи на популярність даного каналу зворотного зв'язку, він є найбільш перевантаженим та дорогим для банків. У результаті цього банки намагаються поступово автоматизувати даний процес. Зокрема, сьогодні використовуються механізми голосової маршрутизації викликів, здійснюються короткі консультації щодо визначеного кола питань.

Банкіри виділяють два основних типи телефонних переговорів із клієнтом:

- ✓ «жива» розмова з реальним оператором;
- ✓ автоматизований запуск відповідача («робота»).



Живий та компетентний консультант – завжди радість для клієнта, проте це дорого коштує банку, тому всі ці процеси здійснюються шляхом роботи автоматизованого обслуговування запитів клієнтів



На веб-сайті банку можна знайти контакти, в яких зазначені номери телефонів Центру обслуговування клієнтів. Як правило, в межах країни вони є безкоштовними зі стаціонарних та мобільних телефонів.

Якщо ж у клієнта є бажання написати електронного листа банку з висвітленням свого питання або проблеми, він може скористатися **каналом інтернет-переписки**. У цьому разі працівники відповідної служби банку нададуть оперативну відповідь на відправлений лист.

Ще одним каналом зворотного зв'язку є надання банками можливості зв'язатися з клієнтами за допомогою відео-конференції, що часто реалізується через доступне клієнтові програмне забезпечення (Skype). Зазвичай відео-зв'язок із банком можливо встановити впродовж робочого дня.

Особливістю великих банків є те, що вони розмежовують напрямки підтримки клієнтів залежно від основних сфер діяльності, як наприклад: підтримка клієнтів малого та середнього бізнесу, технічна підтримка системи інтернет-банкінгу, еквайрингу тощо. Тому на веб-сайтах таких банків можна побачити різні номери телефону та електронні адреси відповідно до напрямку.

У той самий час більш зручним варіантом для переписки з банком є його веб-сайт, а саме використання електронних форм «Зворотного зв'язку».

Найбільш поширеними полями для заповнення у зазначеній формі є:

- тип повідомлення;
- П.І.П/б клієнта;
- контакти клієнта;
- предмет звернення або зазначення продукту або послуги;
- текст повідомлення банку та ін.



Якщо ж представники банку ведуть переписку з клієнтами безпосередньо на веб-сайті за допомогою форуму або чату, то відповідаючи одному клієнту, банк відразу вирішує питання інших, оскільки формується певна невелика база інформації про банк та його послуги.



Для чого клієнти звертаються в банк? Які проблеми вони намагаються вирішити за допомогою каналів зворотного зв'язку?

Основні труднощі у клієнтів виникають під час роботи з інтернет-банкінгом, а дізнатися більшість прагне, де знаходиться найближче відділення банку.

Найбільш популярні звернення клієнтів також стосуються кредитування фізичних осіб (умови кредитування, залишок за діючим кредитом, дата майбутніх платежів тощо), роботи терміналів (технічні проблеми, помилки клієнта при введенні реквізитів тощо), карткового обслуговування (установлення лімітів, перевірка балансів, можливі операції тощо), розміщення депозитів (процентні ставки, умови розміщення тощо) [84].

Деякі банки на основі минулого досвіду спілкування з клієнтами через різні канали зворотного зв'язку формують **блок найбільш частих запитань** та надають короткі відповіді на них. Досить часто запитання розбиваються на групи відповідно до виду банківського продукту: кредитні картки, платіжні картки, кредити, депозити, поточні рахунки тощо. Наведемо приклади запитань клієнтів та відповідей банків в українській практиці (табл. 10.1).

Таблиця 10.1 – Приклади частих запитань клієнтів та відповідей на них банків

Банк	Запитання	Відповідь
ПАТ «Альфа-Банк»	Я забув Pin-код. Що робити?	Якщо ви забули Pin-код, рекомендуємо перевипустити картку. Для перевипуску картки ви можете в телефонному режимі звернутися на гарячу лінію Альфа-Банку за номером 080 050 - 20-50, картка буде готова впродовж 7 днів або звернутися з паспортом та ідентифікаційним кодом у відділення банку для написання заяви на перевипуск картки
ПАТ «Кредобанк»	У мене є рахунок у доларах та у гривнях. Чи можна здійснити операцію конвертації однієї валюти в іншу через переказ коштів?	У системі «КредоДайрект» немає можливості обміну/конвертації валюти. При здійсненні платежу валюта рахунку, з якого здійснюється платіж, і валюта рахунку, на який здійснюється платіж, повинні обов'язково збігатися
ПАТ «Правекс-Банк»	Як довго триває переказ грошей за системою MoneyGram?	MoneyGram – це система термінових грошових переказів. Одержувати переказ можна одразу після його відправлення (упродовж 15 хвилин)

Соціальні мережі, які сьогодні набувають все більшої популярності, для банків є новим форматом роботи. Проте банки намагаються створювати свої акаунти в соціальних мережах і таким чином виявляти потреби клієнтів у банківських послугах.

Перш ніж організувати збирання зворотного зв'язку, важливо продумати, якою буде реакція банку та конкретних спеціалістів на ці повідомлення, що в кінцевому підсумку одержить клієнт, який дав зворотний зв'язок

Сьогодні створення інтернет-представництва у всесвітній мережі є не розкішшю, а нагальною потребою кожного амбіційного банку, який реалізує

довгострокову стратегію зростання. За допомогою **клієнтської спільноти в Інтернеті** банк із будь-якою бізнес-моделлю здатний організувати першокласне онлайн-обслуговування, визначити реальні потреби клієнтів та підвищити їх задоволеність.

Організація клієнтської спільноти є тим важливим інструментом, який вирішує одночасно декілька стратегічних завдань:

По-перше, клієнтська спільнота здатна надати першокласну дистанційну підтримку та необхідні консультації на веб-сайті банку і соціальних мережах.

По-друге, це чудовий канал зворотного зв'язку, який часто обговорюється, є досить актуальним та допомагає накопичувати та поширювати позитивні відгуки.

По-третє, це результативний спосіб підвищити задоволеність фізичних та юридичних осіб банківським обслуговуванням, закріпити репутацію клієнтоорієнтованого банку, підтримувати та посилювати створений дружлюбний та відкритий образ банку в Інтернеті.

Онлайн-товариство має низку інструментів, що дозволяють надати ефективний та якісний сервіс для клієнтів банку, наприклад, механізм автоматичного пошуку подібних тем.

Перевагою онлайн-платформи є можливість враховувати особливості поведінки користувачів у світовому інтернет-просторі. Так, часто виникають ситуації, коли клієнти банку починають шукати відповіді на свої питання у пошукових системах, а не на сайті банку, хоча це є найбільш логічним варіантом вирішення проблеми. Добре організована спільнота мотивує клієнтів допомагати один одному, надаючи peer-to-peer підтримку ефективним інструментом. Так, до 30 % усіх звернень у спільноті може вирішуватися іншими користувачами, що сприяє підвищенню ефективності роботи всієї організації в цілому [93].



Клієнти банку в режимі 24/7 одержують відповіді на більшість однотипних питань, знижуючи потік повідомлень на електронну пошту та call-центр до 20 %.

Сучасні тенденції використання каналів зворотного зв'язку клієнтами банку дозволяють побудувати ієрархію популярності кожного з них (рис. 10.4):

Що стосується можливостей банку донести інформацію до клієнта, то в цьому випадку рейтинг формується у зворотному порядку, де лідирують електронна пошта та sms-повідомлення.

З-поміж каналів найбільш популярним варіантом зворотного зв'язку є **особистий візит клієнта до банку**. Безумовно, сьогодні з розвитком технологій необхідність особистої присутності клієнта при здійсненні більшості банківських операцій не вимагається. Наприклад, юридичні особи вже давно одержують поточне обслуговування через систему «клієнт-банк».



- 1) Телефонний дзвінок.
- 2) Інтернет-спілкування.
- 3) Відділення банку.
- 4) Форма зворотного зв'язку на сайті банку.
- 5) Гаряча лінія банку.
- 6) Форум обговорень послуг банків.
- 7) Електронна пошта.
- 8) SMS-повідомлення.

Рисунок 10.4 – Ієрархія популярності каналів зворотного зв'язку з клієнтами [84]

Проте рівень технічної грамотності населення, особливо в регіонах, не настільки високий: не всі мають доступ до Інтернету, бояться технічних збоїв тощо. З іншого боку, до сьогодні для клієнта психологічно важливим залишається фактор наявності в регіоні банку, куди він може звернутися для вирішення нестандартних та складних питань. Наявність структурного підрозділу кредитної організації створює відчуття стабільності та надійності відносин з клієнтами.



За результатами дослідження 3–5 % клієнтів занепокоєні масовим закриттям банками відділень та точок продажу. Поряд з необхідністю вирішення нестандартних ситуацій вони все ще не довіряють новітнім технологіям та бажають одержувати банківські послуги безпосередньо через контакт з представником банку.

Із поступовим скороченням структурних підрозділів банки намагаються скоротити свою основну статтю витрат – на персонал, а відповідно й скоротити вплив людського фактора на виникнення ризиків у процесі банківської діяльності.

Основною цінністю для клієнта сьогодні є час, а тому навіть примусове в окремих випадках переведення клієнтів на дистанційне обслуговування або інші канали зворотного зв'язку банку з ними продовжує стрімко розвиватися.

Навіть через значний період часу залишаються клієнти, які не бажатимуть користуватися перевагами дистанційного обслуговування та спілкування з банком, наприклад, через засоби Інтернету або телефоном просто через недовіру до технічних пристроїв або відсутності технічних можливостей.

Однак цей процес є неминучим та необхідним у сучасних умовах. Необхідно відзначити, що банки невпинно працюють над підвищенням функціональності, якості, рівня безпеки та просування безконтактних послуг та

зв'язку з клієнтом. Тому забезпечення максимально можливого покриття такими послугами – це лише питання часу [16].

Проте в будь-якому випадку банк повинен орієнтуватися на потреби та побажання клієнта щодо визначеного каналу зв'язку з ним та надання банківських послуг.

10.3. Післяпродажний супровід приватного клієнта, аналіз можливого продажу додаткових банківських продуктів самому клієнту, членам його сім'ї, оточенню, колегам по роботі

У межах обслуговування клієнта після завершення продажу немає нічого важливішого, ніж вміння визначити претензії, що надходять від клієнтів. Необхідно пам'ятати, що продати більше послуг можна при повторному продажу задоволеним клієнтам, аніж під час первинних продажів.



Усім клієнтам банку відома ситуація, коли лунає телефонний дзвінок та працівник банку пропонує одержати кредит або розмістити депозит. Подібні повідомлення надсилаються не лише телефоном, а й через засоби електронної пошти, сторінки у соціальних мережах та ін. При цьому пропозиції надходять і від тих банків, які цього клієнта ніяк не стосуються, а контактні дані вони одержали начебто від їх знайомих.

Зважаючи на це, **клієнтів банку поділяють на декілька видів:**

- «нічий» – людина, яка не користується банківськими послугами і не є клієнтом банку;
- «чужий» – клієнт, який користується банківськими послугами банків-конкурентів на ринку;
- «свій» – клієнт банку, який користується запропонованою банківською послугою.

Зрозуміло, що для кожного банку найбільш бажаним є залучення «нічий» та «чужих» клієнтів, проте підтримання лояльності та задоволеності поточних клієнтів також є необхідним завданням для банківського менеджменту з цілої низки причин.

Задоволеність – це міра відповідності якості тієї чи іншої послуги або продукту вихідним очікуванням клієнта. Чим більш реальна якість збігається з очікуваннями клієнта, тим вища його задоволеність.

Лояльність – це прихильність клієнта до свого банку, готовність продовжувати співпрацю з ним, а також рекомендувати його своїм друзям та знайомим.

Сучасна маркетингова практика доводить необхідність підтримання та повного задоволення поточних клієнтів компаній (рис. 10.5) [30].

Витрати на залучення нового клієнта в середньому в п'ять разів вище, ніж на утримання існуючого

Задоволений клієнт розкаже про вдалу покупку в середньому 5 своїм знайомим, незадоволений – мінімум 10

Збільшення відсотку утримання клієнтів на 5 % збільшує прибуток компанії на 50 -100 %

У середньому компанія контактує 4 рази на рік з існуючим клієнтом та 6 разів на рік із потенційним

Рисунок 10.5 – Маркетингова практика обслуговування існуючих та потенційних клієнтів банку

Як правило, впродовж року користувачі банківських послуг обговорюють свій довід співробітництва з банком у середньому з 6 знайомими/друзями [30].

Як зазначають банкіри, повторний продаж не відлякує клієнта. Таким чином, банки будують довгострокові партнерські відносини. Вони працюють з існуючими клієнтами, добре знають їх репутацію, кредитну історію тощо. Тому банки пропонують таким клієнтам інші можливості для покращання рівня свого життя або бізнесу, надають нові банківські послуги на більш вигідних умовах, ніж новим клієнтам.

Для повторного продажу підходить будь-який банківський продукт. Безумовно, класичним бажанням банків є одержання з карткового клієнта позичальника на споживчий кредит, далі – іпотечного позичальника, а потім і оформити кредит під заставу нерухомості.

Так, наприклад, клієнт формував у банку депозит упродовж одного або двох років, далі одержав пропозицію отримати іпотечний кредит, використавши накопичену суму як початковий вклад. Може бути й зворотна ситуація – клієнт спочатку успішно розрахувався за споживчий кредит, а потім одержав від банку пропозицію щодо розміщення депозитних вкладів у ньому [86].

Як і при перших продажах клієнтові банківських продуктів, повторний продаж починається насамперед зі знань. Знання – це основа, на якій будується професіоналізм персонального менеджера, це фундамент його успіху та банку в цілому.



На основі досліджень *Interactive Research Group* побудували рейтинг довіри клієнтів до джерел інформації про банки:

- ✓ відгуки та рекомендації колег, знайомих – 33 %;
- ✓ думки експертів – 25 %;
- ✓ інформаційні сайти банків – 18 %;
- ✓ реклама – 5 %;
- ✓ інше – 3 %.

Для професіоналізму менеджера банку в процесі післяпродажного обслуговування клієнта необхідні такі знання:

1. Про клієнтів банку та потреби його бізнесу. Коли менеджер готується до зустрічі з клієнтом, телефонного дзвінка з ним тощо, він повинен зібрати та вивчити інформацію про клієнта, його ключових керівників та ін. Секрет післяпродажного супроводу приватного клієнта в цьому випадку полягає в тому, що менеджер є не лише продавцем банківських послуг, а й консультантом та радником, якому можна довіряти. Він не лише намагається продати новий банківський продукт, а й приносить кожному клієнту ідеї з вирішення різного роду питань, розвитку бізнесу тощо.



Важливо пам'ятати! Працівник банку не повинен орієнтуватися лише на керівника, що приймає рішення (у випадку клієнта – юридичної особи або фізичної особи підприємця). Зрозуміло, що за ним залишається останнє слово, проте менеджеру необхідно також спілкуватися з іншими працівниками, бувати на виробництві тощо.

2. Про банківський продукт або послугу, яку менеджер пропонує клієнтам. У даному випадку менеджер повинен чітко знати характеристики банківського продукту, його особливості, цінності для клієнта, наскільки він йому підходить, які переваги банківського продукту порівняно з аналогічними продуктами банків-конкурентів.



Важливо пам'ятати! Менеджер банку повинен надати клієнту інформацію про банківський продукт таким чином, щоб зацікавити його та не відмовитися. У процесі повторної пропозиції банківських послуг клієнтам необхідно повною мірою розкрити переваги обслуговування саме в цьому банку.

3. Про банків-конкурентів: їх продукти та послуги, ціни на них, переваги та недоліки конкурентів. При повторному звертанні до клієнтів у межах післяпродажного їх обслуговування менеджер банку повинен оперувати повною мірою інформацією про інших учасників ринку банківських послуг у країні. Особливого значення це набуває в тому випадку, коли минулі клієнти

нашого банку з певних причин перейшли до банку-конкурента та користуються його послугами.



Важливо пам'ятати! Якщо клієнт банку перейшов до іншого банку або такий клієнт є потенційно привабливим для нашого банку насамперед необхідно дізнатися, які переваги одержує клієнт у банку-конкурента, а потім порівняти їх з послугами нашого банку та прийняти відповідну низку заходів.

Усю інформацію про банків-конкурентів можна поділити на формальну (організаційно-правова форма, величина статутного капіталу тощо) та якісну (репутація, рівень обслуговування, реклама тощо), проте глибокий моніторинг банків-конкурентів передбачає багатосторонній погляд на їх діяльність та передбачає такі напрямки (рис. 10.6):



Рисунок 10.6 – Напрямки моніторингу діяльності банків-конкурентів [36]

4. Про сильні та слабкі сторони діяльності свого банку. Виходячи із цих знань, необхідно будувати бесіду з приватним клієнтом. Як правило, виділяють перелік факторів, що визначають сильні та слабкі сторони банку.

До факторів, що впливають на вибір банку юридичними та фізичними особами, можна віднести такі: надійність банку; швидкість обслуговування; вартість банківських послуг; професіоналізм працівників банку; зручність розташування філій та відділень банку; імідж банку; час роботи; доступність послуг та ін.

Описані знання є важливими для працівників банку в процесі післяпродажного супроводу клієнтів. Як правило, основною метою після

продажного супроводу клієнтів залишається не лише утримання вже залучених із них та задоволення їх потреб у банківських послуг, а й пошук можливих варіантів залучення до банку нових клієнтів. При цьому основна робота в цьому напрямку повинна зосереджуватися на визначенні тих факторів, які вплинули на вибір обслуговування клієнта саме в банку-конкурента. Упровадження таких самих умов у нашому банку та створення нових стимулів для клієнтів є передумовою для залучення їх з інших банків та розширення банківського бізнесу [87, 33].

Необхідно зазначити, що поширеною практикою, особливо великих та потужних банків, є переманювання клієнтів із банків-конкурентів. Для цього менеджери банку розробляють цілий алгоритм дій для взаємодії з клієнтом та заохочення його до обслуговування.

Загальний алгоритм дій банку щодо обслуговування потенційного приватного клієнта відображений на рис. 10.7.

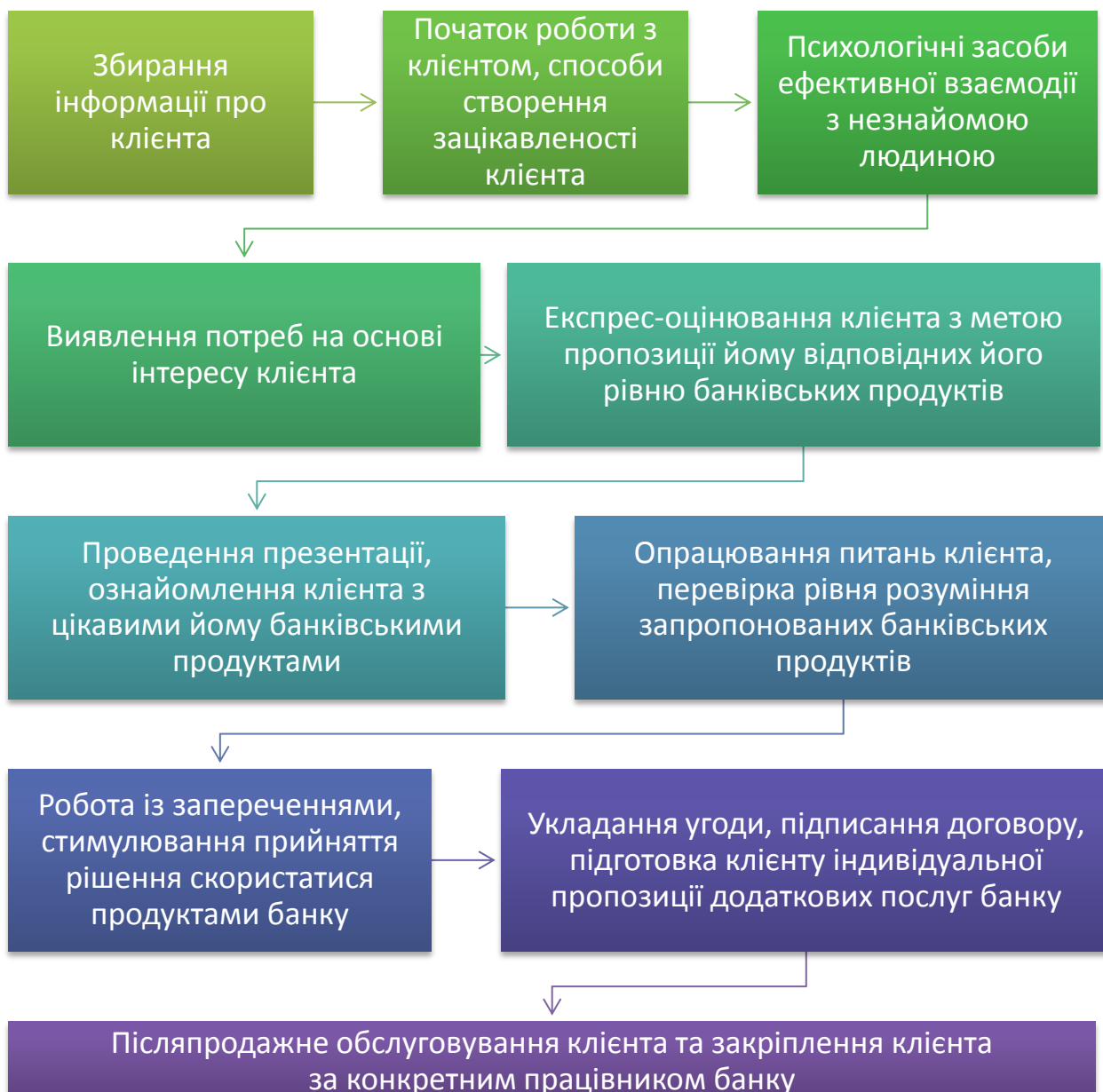


Рисунок 10.7 – Алгоритм обслуговування потенційного приватного клієнта банку [66]

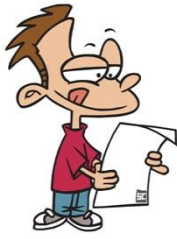
Банк повинен постійно реалізовувати заходи, спрямовані на задоволення потреб клієнтів після первинного надання банківських послуг. При цьому перелік цих заходів повинен удосконалюватися, оскільки особливості та інновації в цьому напрямку вирізнятимуть банк серед інших банків-конкурентів. У кінцевому підсумку це створить можливості для залучення нових клієнтів до банку та підтримання лояльності існуючих.

На сьогодні можна виокремити широке коло заходів, які здійснюють банки в процесі післяпродажного супроводу клієнтів (рис. 10.8).

Напрямки роботи банку після первинного надання клієнту банківських послуг	привітання клієнтів із днем народження (директорів, власників та ін.);
	привітання клієнтів зі святами (Новий рік, Різдво, 8 Березня тощо);
	цікавитися бізнесом клієнта, його потребами, труднощами, способами вирішення проблем;
	інформувати клієнтів про нові послуги, зміни в законодавстві, нові напрямки бізнесу тощо;
	працювати з відгуками клієнтів про надані послуги

Рисунок 10.8 – Напрямки роботи банку після первинного надання клієнту банківських послуг

Як бачимо, заходи банку в процесі післяпродажного супроводу клієнтів передбачають значний перелік та є досить різноманітними. Наприклад, привітання клієнтів зі святами не є рентабельним для банку, проте є свідченням піклування та уваги до клієнтів, що, безумовно, формує позитивний імідж банку та підвищує рівень їх лояльності.



Практикум

У цьому розділі подані різні варіанти розминок, рольових ігор, які можна використовувати під час лекцій, практичних чи тренінгових занять, а також серія тестів, за допомогою яких можна діагностувати здібності студентів у сфері продажу

РОЗМИНКИ

Для чого ж потрібні розминки при проведенні занять? Відповідь однозначна – для активізації роботи студентів, управління їх динамікою під час заняття. При цьому варто звернути увагу на те, що існують розминки, які спрямовані як на активізацію роботи студентів (розминки-енерджайзери), так і на їх заспокоєння (розминки-заспокоювачі).

Нижче наведено приклади таких розминок.

Вправа 1 «Принцеса, дракон і самурай» [82]

Мета – активізувати роботу групи

Час: 15–25 хвилин

Учасники: 10–20 осіб.

Хід гри

Група поділяється на дві приблизно рівні за кількістю учасників команди. Ця гра подібна до дитячої гри «Камінь–ножиці–папір». Але ця гра командна. Це означає, що в учасників команд буде час, щоб домовитися, яку фігуру вони будуть показувати. Після того як домовилися, команди шикуються в дві шеренги одна навпроти одної і за командою викладача одночасно показують обрані фігури. Фігур у нас буде три: Принцеса, Самурай і Дракон. Принцеса перемагає Самурая, Самурай – Дракона, Дракон – Принцесу.

Як показувати фігури?

Самурай. Звичайний образ самурая – це меч. Уявили, що у кожного в руці меч, крок уперед, б'ємо мечем і кричимо «банзай»!

Дракон. Він більший і страшний, а ще у нього з рота б'є полум'я. Давайте спробуємо за моєю командою показати дракона: крок вперед, руки–кігті і ричим – р-р-рррр.

Принцеса. А принцесу покажемо так: дівчинка, в руках поділ сукні, йдемо вперед дрібними кроками і говоримо «ля-ля-ля».

Розібралися з фігурами, тепер у кожної команди є 30 секунд, щоб обговорити свій перший хід, та те, яку фігуру ви будете показувати. Постарайтеся обговорювати так, щоб вас не почула інша команда.

Після кожного показу команда має 30 секунд на обговорення наступного ходу.

Гра триває до трьох перемог.

Здавалося б, як підвести такий розігрів до серйозної бізнес-теми? При певному досвіді та вмінні – елементарно.

Наприклад, адаптуючи його до теми продажів, після завершення запитуємо учасників:

- Підніміть руки, хто хотів перемогти? (Зазвичай руки піднімають всі).
- У той момент, коли ви тимчасово програвали, ви хотіли здатися чи продовжити гру? (Зазвичай йдуть активні відповіді, що здаватися, звичайно ж, ніхто не думав, хотілося продовжити і перемогти).

І тепер підсумковий висновок викладача:

«Відмінно! І для великих продажів потрібно точно таке саме відношення. Щоб продавати багато, потрібно хотіти перемогти! І потрібно вміти не здаватися, а продовжувати продаж, коли ви тимчасово програєте. Не здаватися, коли чуєте заперечення клієнта. Не здаватися, коли клієнт погоджується не відразу. А навпаки ще більше прагнути до перемоги. І тоді ви, безсумнівно, переможете!».

Погодьтеся, це могутніше, гарніше та ефектніше, ніж просто: «Ну, ось ми трохи підбадьорилися, а тепер давайте повернемося до теми продажів ...».

Вправа 2 «Будиночки-господарі» [95]

Мета – порухатися, розрядити обстановку в групі

Час: 10–15 хвилин

Учасники: 10–20 осіб.

Хід гри

Усі учасники стоять по колу, поділяються на «трійки». Перший і третій беруться за руки так, щоб другий опинився між ними всередині. Той, хто всередині – «господар», хто тримається за руки – «будиночок». Коли людей багато (від 20 чоловік і більше), ведучий залишається постійним (тобто викладач (тренер)), він лише командує, але в грі сам не бере участі.

Ведучий може використовувати три команди: «господарі», «будиночки», «землетрус». Під час команди ведучого «господарі» ті, хто стоїть всередині «будиночка», повинні швидко змінити свій «будиночок», тобто вискочити зі «свого» і заскочити в інший. Під час команди «будиночки» – «господар» залишається на місці, а «будиночки» кидають своїх «господарів» (не відпускаючи рук) і знаходять нових «хазяїв». Головне при цьому – «господарі» залишаються на місці, а не носяться разом із «будиночками» (хоча все одно носяться). Третя команда – «землетрус» Після цієї команди все валиться: «будиночки» відпускають руки і «трійки» повинні утворитися нові. Хто ким був у «колишньому житті» – неважливо, «господар» може стати частиною «будиночка», «будиночок» може стати «господарем».

Вправа 3 «Помінятися місцями» [18]

Мета – активізує учасників, її добре використовувати для того, щоб розворушити втомлену групу.

Час: 5–10 хвилин

Учасники: 6–20 осіб.

Хід гри

Учасники сидять у загальному колі.

Викладач просить встати і знайти собі нове місце в колі всіх, хто має певні характеристики, наприклад:

- ◆ Має світле волосся.
- ◆ Має гудзики на черевиках.
- ◆ Має коротке волосся.
- ◆ У чорних туфлях.
- ◆ Усім чоловікам.
- ◆ Усім жінкам.
- ◆ Усім, хто їздив відпочивати в останні три місяці.
- ◆ Усім, хто любить грати в теніс.
- ◆ Усім, хто любить собак.

Поки учасники міняються місцями, викладач займає один зі звільнених стільців. Учасник, який залишився без стільця, стає ведучим.

Гра продовжується 5–10 хвилин або до того часу, поки група не набуде активного працездатного стану. Обговорення не вимагається. У тренінгу з командоутворення можна зробити висновок про те, що всі ми дуже різні, маємо різноманітні якості, а в ефективній команді використовується індивідуальність кожного з нас.

Дебрифінг

1. Як ми йдемо до мети? (іноді ведучий може залишитися стояти, хоча всі учасники вже помінялися місцями, або ведучий заздалегідь підходить ближче до того учасника, який точно встане).

2. Наскільки правильно називаємо ознаки? (іноді ведучий називає не явну ознаку. Наприклад: хто любить шоколад і ніхто не встане зі стільців, або: у кого довге волосся, для будь-якої людини – це поняття відносне).

3. Що нам можна застосувати із вправи в роботі?

РОЛЬОВІ ІГРИ

Гра 1 «Східний базар» [65]

Мета – пробудити усвідомлення важливості алгоритмів у продажах, і того, що все прийшло еволюційним шляхом і нерозумно, не використовувати досвід інших, показати важливість командної роботи.

Час: 45–60 хвилин

Учасники: від 10–20 осіб.

Хід гри

Викладач (тренер) поділяє групу на дві команди. Кількість учасників у кожній команді, бажано, повинна бути однаковою. Кожна команда самостійно, впродовж 5 хвилин, визначається з виробами, які вони виготовлять і потім продадуть на імпровізованому східному базарі. Якщо учасники не можуть зорієнтуватися у тому, що можна виготовити, допоможіть їм. Це можуть бути паперові літачки чи квіти, «майже оригінальний автограф Мадонни», малюнки і т. д.

Упродовж 15 хвилин команди готують вироби. На заздалегідь підготовленому базарі (два столи один проти одного) команди викладають вироби.

Викладач (тренер) просить учасників уявити себе на східному базарі. Як здійснювалися продажі там?

Перед торгами викладач (тренер) повинен звернути увагу на те, що команди не є конкурентами. Тому вони повинні купувати будь-який виріб іншої команди, якщо він їм сподобається.

Команди продають по черзі по одному предмету. Продавати необхідно будь-кому з протилежної команди.

Торги проходять не більше 15 хвилин.

Під час торгів викладач (тренер) робить такі:

Як відбувається торг, з яким настроєм?

Які методи залучення уваги використовують продавці?

Чи використовують взагалі які-небудь методи?

Як продавці утримують увагу та інтерес покупців?

Викладач (тренер) відзначає цікаві ходи продавців або їх відсутність. Зазначає також цікаві мовні звороти продавців або їх відсутність

Підсумок

Учасники розсідаються по місцях. Викладач (тренер) підбиває підсумок гри.

Як ви себе почуваете?

Що зараз, на вашу думку, відбувалося?

Як це співвідноситься з реальним життям?

Чого ви навчилися?

У давньогрецьких документах торгівля подана як процес обміну, а термін «продавець» вперше з'являється в писаннях Плато. Однак справжніх продавців, тих, хто заробляв торгівлею на життя, практично не існувало до середини

вісімнадцятого століття, до початку промислової революції в Англії. До цього функцію продавців виконували торговці, купці і ремісники.

Наприкінці середньовічної епохи з'явився перший продавець, який здійснює особисті продажі, так званий коробейник. Коробейники збирали продукцію місцевих фермерів, продавали її міським жителям і, в свою чергу, купували вироблені в місті товари для подальшого продажу в сільській місцевості.

У середині 40-х рр. ХХ ст. продажі стали більш професійними. Покупці не лише почали ставити жорсткі вимоги до продавців, а й із нетерпимістю почали ставитися до зухвалих, швидко промовистих типів.

Як ви думаєте, що це означає? Що означає «продажі стали більш професійними»? Тобто, якими вони стали?

Що їх відрізняє від непрофесійних продажів?

Ми хочемо почути, що вони стали: а) клієнтоорієнтованими; б) чесними; в) структурованими; г) глобальними; д) технологічними і т. д. Як тільки викладач (тренер) чує від учасників щось із переліченого, він виписує це на фліпчарт.

Якщо застосовувати ці визначення до продажу ваших виробів, які це були продажі? Професійні чи ні?

Отже, давайте підіб'ємо підсумок. Професійні продажі це: клієнтоорієнтовані продажі, чесні, структуровані і т. д.

Умовно можна поділити ці визначення на дві групи: змінені внутрішні якості продавця та використання технік продажів.

Гра 2 «Квиток із острова» [28]

Мета – відпрацювати навички наполегливості.

Учасники: від 10–20 осіб.

Час: 10–15 хвилин.

Ресурси: «квитки» на корабель – кольорові листочки. Кількість – в 2–3 рази більше, ніж учасників у групі.

Хід гри

Із групи обирають 2–4 учасників (за бажанням), вони будуть капітанами. Викладач (тренер) із капітанами виходить з аудиторії і дає їм інструкції. Інструкції капітанам: ви – капітани. Ви причалили до острова на своїх кораблях. У вас є все, що потрібно, ви не потребуєте ні допомоги, ні в грошах, ні в чому б то не було! Решта учасників будуть підходити до вас і проситися на корабель. Ви берете, незалежно від їх пропозицій, кожного третього. Результатом того, що ви берете до себе на корабель учасника, буде ваш квиток, який ви віддаєте учаснику (тренер заздалегідь готує квитки з паперу 2 (4) різних кольорів).

Після інструктажу викладач (тренер) із «капітанами» повертається до інших учасників.

Інструкції учасникам: 2 місяці тому всі ви зазнали корабельної аварії під час круїзу навколо світу. Тепер ви живете тут – на безлюдному острові. У вас

склався свій побут, однак кожен із вас дуже хоче повернутися додому. Всі спроби побудувати корабель, пліт і т. п. закінчуються невдачею. Два дні тому ви виявили на острові вулкан, що пробуджується ... І тут – о диво! До вашого острова пристає 2 кораблі. Ваше завдання – переконати капітанів взяти на корабель саме вас («продати» себе капітанам, провести самопрезентацію). При цьому підходити до капітанів можна скільки завгодно разів, пропонувати абсолютно будь-які послуги, подарунки, давати будь-які обіцянки. Потрібно, щоб ви одержали не 1, а якомога більше «вхідних квитків» на корабель.

Під час гри викладач (тренер) стежить за часом. Підганяє, якщо потрібно учасників (через 1 хвилину кораблі плывуть/вулкан прокидається і т. п.)

Підсумок: порівнюємо у кого більше квитків. Запитуємо: Чому, як ви думаєте, у вас більше/менше/немає жодного? Що допомогло/заважало вам їх одержати? Які пропозиції зацікавили капітанів найбільше? і т.п.

Із досвіду можна сказати, що, як правило, 70 % учасників, одержавши 2-3 відмови, переставали підходити до капітанів, хоча час гри ще не закінчився і лише 4–5 наполегливих учасників підходили до капітанів більше 10 разів, і одержали бажані квитки.

До такої ситуації добре підходить притча, що виграє той, хто падає 9 разів, а піднімається 10.

Ще одна притча з НЛП. Вчені з'ясували, чим успішні люди відрізняються від тих, хто не досягають успіху. Не впливає ні освіта, ні зовнішність, ні інші фактори. Успішні люди роблять більше спроб – 15–17, а звичайні – через 2–3 спроби роблять висновок, що «нічого не вийде» і дійсно одержують негативний результат.

Гра 3 «Перше враження» [65]

Мета – відпрацювання етапу «знайомство і встановлення контакту».

Учасники: 6–14 осіб.

Час: 30–45 хвилин.

Ресурси: аркуш паперу з текстом завдання (див. нижче) – залежно від кількості учасників.

Хід гри

1. Підготувати заздалегідь аркуші з текстом завдання.
2. Зачитайте завдання і роздайте його учасникам.
3. Індивідуальна робота впродовж 5–7 хвилин.
4. Об'єднайте учасників у трійки. Попросіть їх обговорити індивідуальні напрацювання кожного, а потім звести всі ці напрацювання воедино і підготувати презентацію.
5. Презентації команд.

Підсумки: прокоментуйте кожну презентацію і зробіть резюме всіх виступів.

«Перше враження»

Уміння справляти на людей приємні враження – один з найважливіших навичок. Це стосується ставлення покупців (клієнтів, замовників) до вас особисто, до здійснення покупки у вас, до ділових контактів із вашою фірмою. Але чи часто ми звертаємо свідомо увагу на цей найважливіший навик? Подумайте, яким чином ви можете справити на своїх клієнтів (покупців) приємне враження. Складіть список ідей. Я можу справити на клієнта приємне враження так:

Гра 4 «Плітки» [65]

Мета – вправа демонструє, як може спотворюватися інформація при передаванні її від людини до людини.

Час: 15–25 хвилин.

Учасники: від 10–20 осіб.

Хід гри

Виведіть усіх учасників (якщо їх не більше 10 осіб) за двері. Залиште одного. Увімкніть відеокамеру на запис і зачитайте йому текст. Завдання першого учасника – переказати цей текст наступному учаснику. Завдання другого – переказати його третьому і т. д. до останнього учасника.

Після того як текст був переданий останньому учаснику, проведіть дебрифінг.

Дебрифінг

Як ви себе почуваете?

Що зараз відбувалося?

Про що ця вправа?

Чому в фіналі ми бачимо текст таким спотвореним?

Як цього можна було уникнути?

Записувати, ставити уточнювальні запитання і т. д.

Приклад тексту: «Іван Петрович чекав вас і не дочекався. Дуже засмутився і просив передати, що він зараз у головній будівлі вирішує питання щодо обладнання, до речі, можливо, японського. Повинен повернутися до обіду, але якщо його не буде до 15 години, то нараду потрібно починати без нього. А найголовніше, оголосіть, що всім керівникам середньої ланки необхідно пройти тестування в 20-й кімнаті головної будівлі в будь-який зручний час, але до 20 лютого».

Гра 5 «А до чого тут Дон Кіхот?» [65]

Мета – у мистецтві презентації є одне важливе вміння, яке називається «винахідливість». Ця вправа дозволяє нам потренувати його.

Учасники: 6–14 осіб.

Час: 20–25 хвилин.

Хід гри

Зміст гри полягає в тому, що учасники повинні відповідати на несподівані запитання, які зовсім не стосуються справи. Наприклад: «А до чого тут Дон Кіхот?» (Він ні до чого і доводиться вигадувати). Або: «А чому все це відбувається на даху будинку в Сумах?» При цій грі – не можна відповісти «не знаю».

Я буду ставити ці питання навмання і будь-кому, через хвилину мене може змінити будь-який інший учасник.

Починаємо.

Приклад виконання гри

– Як здоров'я Олексія Леонідовича?

Учасник поняття не має, хто такий Олексій Леонідович, але він зобов'язаний негайно відгукнутися і придумати відповідь:

– Видужує. Температура вже нормальна.

– А ви звідки це знаєте? – збиває його ведучий. Учасник не здається:

– До нас вчора приходила його племінниця, розповідала.

– Люда? - підтримує гру ведучий. – З рудими кісками?

– Так-так, з косичками, смішна дівчина у величезних рогових окулярах.

Ведучий звертається до іншого учасника:

– Чому ви вплуталися вчора в цю бійку?

До третього:

– Коли ви повернете мені книгу?

До четвертого:

– Ви що, погано себе почуваете?

Готовність учасника повинна бути такою, щоб на будь-яке запитання він дав негайну відповідь, і так, ніби він говорить чисту правду.

Гра 6 «Перетягування газети» [65]

Мета – продемонструвати важливу особливість переговорів – орієнтацію на подальшу співпрацю.

Учасники: 6–14 осіб.

Час: 10–15 хвилин.

Хід гри

Ми зараз із вами проведемо вправу, що демонструє один важливий аспект у переговорах. Розбийтеся на пари. Кожна пара візьміть одну газету. Цю газету потрібно згорнути в трубочку. Тепер станьте так, щоб між вами була відстань один метр. Станьте на одну ногу, іншу притримуючи рукою. У другій руці

газета і за моєю командою ви прагнете, перетягуючи газету, вивести супротивника з рівноваги. Зусилля потрібно дозувати так, щоб газета не розірвалася.

Дебрифінг

Якими спостереженнями ви готові поділитися?

Як ця вправа пов'язана з темою переговорів?

Розглядайте газету як щось, що поєднує вас та партнера. Якщо вона розірвалася, то розірвався зв'язок і пропала можливість подальшої співпраці.

Гра 7 «Данетки» [65]

Мета – відпрацювання навиків поставлення відкритих, закритих та альтернативних питань.

Учасники: 10–30 осіб.

Час: 10–15 хвилин.

Хід гри

Данетки–загадки для дорослих, часто з несподіваним кінцем, де можна ставити лише закриті питання.

Приклад загадки з відповіддю

Чоловік їхав зі Швейцарії на поїзді. Якби він був у вагоні для некурців, він би помер. Чому?

На перший погляд незрозуміло, як із такої ситуації можна зробити висновок: герой цього сюжету ледь не втратив зір, перенісши у Швейцарії складну офтальмологічну операцію. Коли поїзд в'їхав в один із довгих альпійських тунелів, він у першу хвилину подумав, що знову осліп. Для такого випадку у нього був заготовлений ціаністий калій, і він уже готовий був надкусити ампулу, коли раптом помітив у коридорі вагона вогник сигарети.

Застосування подібної гри в ході навчання на заняттях з продажу дозволяє студентам відразу зрозуміти, навіщо взагалі необхідно будувати «воронку питань». При цьому спочатку для проблематизації учасників можна взагалі заборонити ставити відкриті запитання, а дозволити лише закриті, де відповіддю буде «так» або «ні».

Треба бачити обличчя учасників, поки вони б'ються над розгадуванням данетки. При цьому процес зазвичай проходить шумно й у вигляді дискусії.

Після того як данетка була розгадана, необхідно дати теорію по воронці запитань – пояснити, як вона будується, що складається з відкритих, альтернативних і закритих питань, після чого задати іншу данетку і дозволити вже користуватися лійкою питань.

Інші приклади данеток

<i>Питання</i>	<i>Відповідь</i>
1	2
Яскравий спалах – і людина мертва ...	Це був клоун, який працював у цирку приборкувачем левів і виконував свій коронний

Продовження табл.

1	2
	<p>номер: засунув голову в пащу лева. У цей момент хтось із сидячих близько глядачів навів на арену камеру і зробив знімок. Фотоспалах засліпив лева, той закрив пащу і перекусив приборкувачу шию</p>
<p>Посеред літа в чиказькому парку знайдено труп. Череп розтрито, на тілі багато пошкоджень, але причина його смерті – переохолодження</p>	<p>Бідолаха не мав грошей на переліт з Європи до Штатів, але дуже хотів там побувати. Тому він заліз у відсік шасі реактивного лайнера. Смерть від переохолодження настала в польоті. Труп випав, коли літак випустив шасі, заходячи на посадку в аеропорту Чикаго</p>
<p>Жінка купує нову пару взуття, приходить на роботу і через деякий час умирає</p>	<p>Вона працює асистенткою ілюзійніста – в трюку, в якому її протикають ножами. Нове взуття мало більш високий каблук. Фокусник не помітив цього, і один з його ножів проткнув асистентку насправді</p>
<p>Парубок хотів зробити подарунок дівчині. Він купив у комісійному магазині биту вазу (дуже дешево). Він хотів упустити згорток із вазою у момент вручення подарунка. Так і зробив: коли вона відкрила йому двері, він впустив вазу. Дівчина почала збирати осколки і раптом ... дала йому ляпаса</p>	<p>Послужлива продавщиця магазину загорнула кожний осколок вази окремо, а молодий чоловік навіть не розкривав згортка. Коли дівчина побачила загорнуті в папір осколки, вона зрозуміла, що її спробували надурити</p>
<p>Інженер приїхав у відрядження в невелике місто і поселився в одномісному готельному номері. Увечері ліг спати, але півночі не міг заснути. Потім підвівся, набрав телефонний номер, нічого не сказав, ліг і спокійно заснув</p>	<p>Сусід за стінкою голосно хропів, довелося зателефонувати йому в номер і розбудити ...</p>

ТЕСТИ

Тест 1 «Хто Ви у своєму житті: капітан, рульовий або пасажир?» [26]

Характер людини, як відомо, виявляється у вчинках, у ставленні до інших людей, у виборі, який кожен із нас робить у тій чи іншій ситуації. Якщо ви хочете краще пізнати себе, дайте відповідь на кожен із запропонованих тверджень: «так», «ні», «не знаю». Це, звичайно, не іспит, але все-таки важливо, щоб ви не лукавили перед собою.

Питання

1. Я завжди відчуваю відповідальність за все, що відбувається в моєму житті.
2. У моєму житті не було б стільки проблем, якби деякі люди змінили своє ставлення до мене.
3. Я віддаю перевагу діяти, а не розмірковувати над причинами своїх невдач.
4. Іноді мені здається, що я народився(ася) під «нещасливою зіркою».
5. Я вважаю, що алкоголіки самі винні у своїй хворобі.
6. Іноді я думаю, що за багато чого в моєму житті відповідальні ті люди, під впливом яких я став(а) таким(ою), який(яка) я є.
7. Якщо я простуджуюся, волю лікуватися самостійно, а не вдаватися до допомоги лікаря.
8. Я вважаю, що у безглуздості й агресивності, що так дратують у людині, найчастіше винні інші люди.
9. Вважаю, що будь-яку проблему можна вирішити, і не розумію тих, у кого завжди виникають якісь життєві труднощі.
10. Я люблю допомагати іншим людям, тому що відчуваю вдячність за те, що інші зробили для мене.
11. Якщо відбувається конфлікт, то, розмірковуючи, хто в цьому винен, я зазвичай починаю із себе.
12. Якщо чорна кішка перейде мені дорогу, я переходжу на інший бік вулиці.
13. Я вважаю, що кожна людина незалежно від обставин повинна бути сильною та самостійною.
14. Я знаю свої недоліки, але хочу, щоб оточуючі ставилися до них поблажливо.
15. Зазвичай я мирюся з ситуацією, вплинути на яку я не в змозі.

Ключ до підрахунку результатів: за кожну відповідь «так» на запитання 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 і відповідь «ні» на питання 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15 поставте собі по 10 балів; за кожну відповідь «не знаю» – по 5 балів.

Результати тестування

Якщо в сумі ви набрали **від 100 до 150 балів** – ви КАПІТАН власного життя. Відчуваєте відповідальність за все, що відбувається, багато берете на себе, долаєте труднощі, не перебільшуючи їх, не зводячи в ранг життєвих проблем. Ви бачите перед собою завдання і думаєте над тим, як можна її

вирішити. Що ви при цьому відчуваєте, що відбувається у вашій душі - для оточуючих загадка.

Від 50 до 99 балів. Ви охоче буваєте рульовим, але можете, якщо це необхідно, передати штурвал у надійні руки. Під час оцінювання причин власних труднощів ви цілком реалістичні. Гнучкість, розважливність і чуйність завжди бувають вашими союзниками. Трапляються ситуації, які ніяк вас не стосуються, ви не несете за них ніякої відповідальності, проте, якщо буде потрібно, все-таки берете відповідальність на себе. Ви зазвичай знаєте, коли це потрібно зробити. Ви вмієте жити в добрій згоді з іншими людьми, не порушуючи внутрішньої згоди із самим собою.

До 49 балів. Ви часто буваєте ПАСАЖИРОМ у своєму житті, легко підкоряється зовнішнім силам, кажучи: так склалися обставини, доля і т. п. У своїх труднощах ви звинувачуєте кого завгодно, тільки не себе. Справжня незалежність здається вам недосяжною і неможливою. Проте ви вмієте мирно співіснувати з іншими людьми, не надаючи значення тому, які це люди і як вони ставляться до вас.

Тест 2 «Чи вмієте ви впливати на інших людей?» [26]

Основа основ у професії комерсанта, будь-якої ділової людини – вміння впливати на оточуючих. Але чи є у вас така здатність, чи можете ви повести людей за собою або вам треба ретельно розвивати цю рису характеру? Допомогти в пошуках відповіді на це питання покликаний запропонований нижче тест. Відповідати на запитання тесту можна або «так», або «ні».

Запитання

1. Чи здатні ви уявити себе в ролі актора або політичного діяча?
2. Чи дратують вас люди, що одягаються і поводять себе екстравагантно?
3. Чи здатні ви розмовляти з іншою людиною на тему своїх інтимних переживань?
4. Негайно ви реагуєте, коли помічаєте найменші ознаки неповаги до своєї особи?
5. Псується у вас настрій, коли хтось домагається успіху в тій сфері, яку ви вважаєте для себе найважливішою?
6. Чи любите ви робити щось дуже важке, щоб продемонструвати оточуючим свої неабиякі здібності?
7. Чи могли б ви пожертвувати всім, щоб домогтися у своїй справі вагомих результатів?
8. Чи прагнете ви до того, щоб коло ваших друзів було незмінним?
9. Чи любите ви вести розмірений спосіб життя із суворим розпорядком усіх справ і навіть розваг?
10. Чи любите ви змінювати обстановку у себе вдома або переставляти меблі?
11. Чи любите ви пробувати нові способи вирішення старих завдань?
12. Чи любите ви дражнити надто самовпевнених і зарозумілих людей?

13. Чи любите ви доводити, що ваш начальник або хтось дуже авторитетний у чомусь не правий?

Ключ до підрахунку результатів: за кожен збіг ваших відповідей із ключем запишіть собі по 5 балів; відповідь «так» – питання 1, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12, 13; відповідь «ні» – запитання 2, 8, 9.

Результати тестування

Від 35 до 65 балів. Ви людина, яка має прекрасні якості, щоб ефективно впливати на інших, змінювати їх моделі поведінки, вчити, управляти, наставляти на шлях істинний. У подібного роду ситуаціях ви зазвичай відчуваєте себе як риба у воді. Ви переконані, що людина не повинна замикатися в собі, уникати людей, триматися на узбіччі і думати лише про себе. Він повинен робити щось для інших, керувати ними, вказувати на допущені помилки, навчати їх, щоб вони краще відчували себе в навколишній дійсності.

Тих, кому не подобається такий ідеал відносин, на вашу думку, не потрібно жаліти. Ви наділені даром переконувати оточуючих у своїй правоті. Однак вам необхідно бути дуже обережним, щоб ваша позиція не стала надмірно агресивною. У цьому випадку ви легко можете перетворитися на фанатика або тирана.

30 і менше балів. На жаль, хоча ви часто буваєте праві, переконати в цьому оточуючих вам вдається далеко не завжди. Ви вважаєте, що ваше життя і життя оточуючих повинні підпорядковуватися суворовій дисципліні, здоровому глузду і хорошим манерам, і хід життя повинен бути цілком передбачуваний. Ви не любите нічого робити через силу. При цьому ви часто буваєте занадто стримані, не досягаючи через це бажаної мети, і часто опиняючись неправильно зрозумілим.

Тест 3 : «Чи вмієте ви говорити та переконувати» [68]

Цей тест, що складається з 13 питань, дозволить вам визначити рівень своїх риторичних здібностей, що дуже важливо для професійної діяльності. Особливо це важливо для тих, хто вирішив зв'язати своє професійне життя з продажами.

Щоб це з'ясувати, вам потрібно відповісти на запитання, які ми запропонували «Так» або «Ні».

Запитання:

1. Чи важко вам говорити, якщо вас слухають неухважно:

- а) так – 1 бал;
- б) ні – 2 бали?

2. Чи буває так, що перед публічним виступом або діловими переговорами ви не можете зосередитися на роботі, нервуєте і переживаєте:

- а) так – 1 бал;
- б) ні – 2 бали?

3. Вам подобається розповідати цікаві історії або байки з власного життя:
а) так – 2 бали;
б) ні – 1 бал?
4. Під час знайомства з дівчиною (з хлопцем) ви багато говорите:
а) так – 2 бали;
б) ні – 1 бал?
5. Як ви вважаєте, вашу мову можна назвати правильною:
а) так – 2 бали;
б) ні – 1 бал?
6. Ви помічали, що коли ви говорите, навіть ті, кого розмова не стосується, відволікаються від своїх справ і прислухаються:
а) так – 2 бали;
б) ні – 1 бал?
7. Чи буває так, що вам не вистачає слів, щоб висловити ті чи інші свої почуття:
а) так – 1 бал;
б) ні – 2 бали?
8. Вам більше подобається говорити щодо справи:
а) так – 2 бали;
б) ні – 1 бал?
9. Чи буває так, що деякі теми розмови вам просто незрозумілі:
а) так - 1 бал;
б) ні - 2 бали?
10. Ви можете просидіти мовчки 1:00:
а) так – 1 бал;
б) ні – 2 бали?
11. Слова «торти», «шприци», «банти» вимовляються з наголосом на перший склад:
а) так – 2 бали;
б) ні – 1 бал?
12. Слово «дзвонить» вимовляється з наголосом на перший склад:
а) так – 1 бал;
б) ні – 2 бали?

Підсумуйте свої бали і подивіться на одержані результати.

13–15 балів – ваші мовні здібності дорівнюють нулю, вам досить складно спілкуватися з людьми через те, що ви не знаєте, як і про що поговорити. Якщо ви хочете добитися чогось у професійній діяльності, негайно беріться за виправлення цієї помилки.

16–20 балів – ви середній оратор. Звичайно, ви можете поговорити з людьми, щось запитати, щось порадити, але щоб одним словом повести за собою навіть самого незговірливого співробітника, вам потрібно дуже і дуже постаратися. Крім того, вам потрібно більше уваги приділити правильності своєї промови.

21–25 балів – ви непоганий оратор, вам чудово вдаються ділові переговори, ви запросто можете захопити людей. Швидше за все ваш дар

допомагає вам у вашій професійній діяльності. Крім того, вам непогано вдаються публічні виступи, тому ви запросто можете зробити кар'єру викладача або лектора.

26 балів – вас можна дійсно привітати. Ви – прекрасний оратор, у вас правильна і красива мова, ви як ніхто інший вмієте правильно себе подати, розрекламувати товар або послугу, що надається вашою організацією, ви без зусиль укладаєте дуже вигідні і складні операції. У вас попереду блискуча кар'єра!



СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аакер Д. А. Создание сильных брендов / Д. А. Аакер. – М. : Изд. дом Гребенникова, 2003. – 440 с.
2. Акційна програма лояльності "Приведи друга" [Електронний ресурс] // ПАТ «UniCredit Bank». – 2014. – Режим доступу : <http://www.unicredit.ua/actions/view/34/>. – Заголовок з екрану.
3. Армстронг Г. Введение в маркетинг / Г. Армстронг, Ф. Котлер [пер. с англ. 8-е изд.] – М.: Вильямс, 2007. – 832 с.
4. Банкин А. Современный колл-центр: взгляд изнутри [Электронный ресурс] / А. Банкин, Г. Кенигфест. – Режим доступа: <http://vip-trening.ru/article/marketing-i-dm/sovremennyi-koll-tsentr-vzglyad-iznutri>. – Название с домашней страницы Интернета.
5. Білошапка В. С. Створення бренду банку / В. С. Білошапка // Фінанси, облік і аудит. – 2008. – № 12. – С. 7–13.
6. Call-центр, как инструмент реализации директ-маркетинга [Электронный ресурс] / С. И. Бухарская, В. Г. Мураховский, Д. В. Мураховский, И. Р. Перлов. – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/SND/Economics/6_buharskaja.doc.htm. – Название с домашней страницы Интернета.
7. Виговський Д. Суть лобізму як категорії політичної науки / Д. Виговський // Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку : зб. наук. пр. – 2008. – Вип. 20. – С. 42–48.
8. Винокуров Д. Рекламные приемы (на примере банков) / Д. Винокуров, А. Крылов // Рекламодатель: теория и практика. – 2008. – № 4. – С. 34–38.
9. Владиславлев Д. Н. Качество обслуживания: необходимость контроля и влияние монополизации / Д. Н. Владиславлев // Российское предпринимательство. – 2011. – № 10, Вып. 1 (193). – С. 132–136.
10. Восточная притча о переговорах [Электронный ресурс] / NegotiationSkills. – Режим доступа : <http://negotiationskills.ru/vostochnaya-pritcha-o-peregovorah/>.
11. Гаврилов Д. А. Оценка эффективности банковской рекламы [Электронный ресурс] / Д. А. Гаврилов // Маркетинг в России и за рубежом, 2006. – № 4. – Режим доступа : <http://mavriz.ru/articles/2006/4/4645.html>.
12. Гарас Л. Н. Лоббизм: американский опыт и Украина / Л. Н. Гарас // Вісник СевНТУ : зб. наук. пр. Серія: Політологія. – Севастополь, 2010. – Вип. 112. – С. 86–91.
13. Глебова И. С. Паблик рилейшнз в современном бизнесе : [учебник для высш. шк.] / И. С. Глебова, Ю. А. Тарасова. – Казань : Казан. гос. ун-т, 2006. – 121 с.
14. Горгидзе Н. Связи с общественностью в банках [Электронный ресурс] / Н. Горгидзе. – Международный пресс-клуб, 2002. – Режим доступа : http://pr-club.com/techn_14.htm. – Заглавие с экрана.

15. Гордейко С. Г. Контроль качества обслуживания как часть управления клиентским портфелем / С. Г. Гордейко // Клиентинг и управление клиентским портфелем. – 2013. – № 3. – С. 162–171.
16. Гордиенко О. Потребности клиентов и возможности банков или «Когда пересекутся параллели» [Электронный ресурс] / О. Гордиенко // Простобанк Консалтинг. – Режим доступа : http://www.prostobankir.com.ua/marketing_reklama_pr/stati/potrebnosti_klientov_i_vozmozhnosti_bankov_ili_kogda_peresekutsya_paralleli.
17. Джефкинс Ф. Паблик рилейшнз : учебное пособие / Ф. Джефкинс, Д. Ядин // перевод с английского; под ред. Б. Л. Еремина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 240 с.
18. Дресс-код: Как одеваются банкиры в лучших банках мира / Финансовый портал Акчабар. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.akchabar.kg>.
19. Дуон Елена. Профессиональный сайт [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.duyun.ru/>.
20. Дымшиц М. Разработка имени бренда [Электронный ресурс] / М. Дымшиц. – Режим доступа : <http://advi.ru/archive/article.php3?pid=84>
21. Єгоричева С. Б. Банківські іновачії / С. Б. Єгоричева – К. : ТОВ «Центр навчальної літератури», 2009. – 84 с.
22. Исаев Р. А. Способы обеспечения и улучшения качества обслуживания клиентов банка [Электронный ресурс] / Р. А. Исаев // Методы менеджмента качества. – 2011. – № 6. – Режим доступа : <http://www.businessstudio.ru/procedures/iso/bankqm/>.
23. Как обеспечить качественную работу сотрудников колл-центра банка [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.dbanking.biz/marketing/kak-obespechit-kachestvennuyu-rabotu-sotrudnikov-koll-centra-banka.html>. – Название с домашней страницы Интернета.
24. Ключевые показатели качества обслуживания клиентов в ритейле и сфере услуг [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://habrahabr.ru/company/prolan/blog/203874/>. – Заглавие с экрана
25. Князев Д. Кобрендинг як програма лояльності [Электронный ресурс] / Д. Князев // Енциклопедія маркетингу. – 2007. – Режим доступа : http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/strategy/loyalty_program.htm?printversion.
26. Коваленко А. В. Управление продажами : учебное пособие. Практикум / А. В. Коваленко. – Томск : Изд.-во ТПУ, 2009.– 100 с.
27. Короткий курс лекцій з дисципліни «Ділові комунікації» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://studme.com.ua/1584072011050/marketing/delovye_kommunikatsii.htm. – Назва з домашньої сторінки Інтернету.
28. Кузнецова Г. Игры и упражнения для тренингов, советы по интернет-маркетингу [Электронный ресурс] / Г. Кузнецова. – Режим доступа : <http://galinatrening.ru/%D0%B1%D0%B8%D0%BB%D0%B5%D1%82-%D1%81-%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0/>.

29. Ласукова А. С. Розвиток банківського бізнесу на засадах корпоративної соціальної відповідальності : дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / Ласукова Анна Сергіївна. – Суми, 2014. – 352 с.
30. Лояльность клиентов – долгосрочный источник доходов банка [Электронный ресурс] / Формула CRM-Бизнеса. – 2013. – Режим доступа : <http://www.myshared.ru/slide/411799/>.
31. Лукин Д. А. Анализ этико-конфессиональных форм банковского бизнеса / Д. А. Лукин, Т. В. Мазыло // История управленческой мысли и бизнеса – «Этика бизнеса и менеджмента: сравнительный анализ национальных моделей», XIII Международная конференция (Москва, МГУ им. М. В. Ломоносова, экономический факультет, 27–29 июня 2012 г.): Материалы конференции / под ред. В. И. Маршева. – М. : АПКИППРО, 2012. – С. 108.
32. Маммаева Д. Выиграть борьбу за клиента поможет грамотная коммуникация [Электронный ресурс] / Д. Маммаева // Аналитический банковский журнал. – 2011. – № 4 (190). – С. 112–117. – Режим доступа : http://www.abajour.ru/files/112-117_190.pdf.
33. Мартышев А. В. Маркетинг отношений : учебное пособие. – Владивосток : ТИДОТ ДВГУ, 2005. – 107 с.
34. Минаева Л. В. Внутрикorporативные связи с общественностью. Теория и практика : учеб. пособие для студентов вузов / Л. В. Минаева. – М. : Аспект Пресс, 2010. – 287 с.
35. Михненко А. М. Лідерство та управлінська еліта : навч. посіб. / А. М. Михненко, Н. Т. Гончарук, Е. М. Макаренко. – К. : НАДУ, 2011. – 292 с.
36. Мониторинг деятельности банков-конкурентов является обязательной маркетинговой процедурой [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.studopedia.org/3-6542.html>. – Заглавие с экрана.
37. Нетикет та культура віртуального спілкування : метод. поради / ЛОУНБ; упоряд. О. Шматько, О. Дудок. – Л. : Ліга-прес, 2013. – 44 с.
38. Николаева И. П. Банковский маркетинг : учебно-методический комплекс / И. П. Николаева. – М. : Изд. центр ЕАОИ, 2009. – 224 с.
39. Нікітін А. В. Маркетинг у банку : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / А. В. Нікітін. – К. : КНЕУ, 2001. – 170 с.
40. Новаторов Э. Методика оценки качества банковских услуг [Электронный ресурс] / Э. Новаторов // Институт стратегического управления социальными системами. – Режим доступа : <http://www.ismss.ru/uploads/p266.pdf>.
41. Основы «Теории поколений» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://rugenerations.su/%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B5-%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%B8%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B9/>. – Заглавие с экрана.

42. Особенности благотворительной деятельности банковского сектора России в 2012 г. [Электронный ресурс] / Charities Aid Foundation – филиал в России. – Режим доступа : http://philanthropy.ru/wpcontent/uploads/2012/11/banks_report.pdf.
43. Официальный сайт банка «Рост банк» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.rostbank.ru/upload/iblock/81f/Пример_взаимодействия_тарифы_по_вознаграждению.pdf.
44. Офіційний сайт Santander Consumer Bank [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.santander.com.
45. Офіційний сайт банку «КСГ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ksgbank.com.ua/upload/file/imp_info/2015_2019.pdf.
46. Офіційний сайт банку Goldman Sachs [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.goldmansachs.com/pwm/>.
47. Офіційний сайт банку Julius Baer [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.juliusbaer.com.
48. Офіційний сайт банку Lloyds Bank [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://careers.lloydsbankinggroup.com/Candidate/VacancyInformation.aspx?VacancyId=20735>.
49. Офіційний сайт банку NAB [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nab.com.au/>.
50. Офіційний сайт банку Nordea [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.nordeaprivatebanking.lv.
51. Офіційний сайт банку Virgin Money [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uk.virginmoney.com/virgin/>.
52. Офіційний сайт банку YES BANK [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.yesbank.in/about-us/brand-vision-strategy/the-name-yes.html>
53. Офіційний сайт банку ПАТ «Райффайзен банк Аваль» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.aval.ua.
54. Офіційний сайт банку ПАТ «Укрсіббанк», підрозділ Private Banking [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://privatebanking.com.ua>.
55. Офіційний сайт банку Тінькофф [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.tinkoff.ru/>.
56. Офіційний сайт компанії «Горячие линии» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ihl.ru/about.html> - Назва з домашньої сторінки Інтернету.
57. Офіційний сайт компанії «Ломбард-Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://lombard.ua/>.
58. Офіційний сайт ПАТ «Велес» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bankveles.com/index.php/pro-bank/zag-inf>.
59. Офіційний сайт ПАТ «Імексбанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.imexbank.com.ua/ukr/retail_credit/super-kredit.html.
60. Офіційний сайт ПАТ «Кредобанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.kredobank.com.ua/img/forall/Presentation_25rokiv.pdf.
61. Офіційний сайт ПАТ «Магнабанк». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.magnabank.com/AboutUs/ShareholderInformation.aspx>.

62. Офіційний сайт ПАТ «Приватбанк», підрозділ «Агентська мережа» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://agent.privatbank.ua/aboutagentprogramm/>.
63. Офіційний сайт ПАТ «ПУМБ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://pumb.ua/>.
64. Офіційний сайт Першого Аутсорсингового контакт-центру [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://1callcentre.com/> – Назва з домашньої сторінки Інтернету.
65. Офіційний сайт «Технологія тренінга» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://trainingtechnology.ru/free/>.
66. Павлова А. В. Эффективные продажи банковских продуктов [Электронный ресурс] / А. В. Павлова // Семинар-тренинг. – Режим доступу : <http://pandia.org/627713/>.
67. Получая больше от колл-центров [Электронный ресурс]. – Режим доступу : http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/call_centre.htm?printversion – Название с домашней страницы Интернета.
68. ПОРТАЛ «ЛУЧШИЙ ПРОДАВЕЦ» [Электронный ресурс]. – Режим доступу : <http://ollica.ru/psihologiya/psihologicheskie-testyi/test-umeete-li-vyi-govorit-i-ugovarivat>.
69. Примак Т. О. PR для менеджерів і маркетологів : навчальний посібник / Т. О. Примак. – Київ : Центр учбової літератури, 2013. – 202 с.
70. Про «Бонус Плюс» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ПАТ «ПриватБанк». – 2015. – Режим доступу : <http://bonus.privatbank.ua/ua/>. – Заголовок з екрана
71. Про банки і банківську діяльність : Закон України [Електронний ресурс] // (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 5–6, ст. 30) {Із змінами, внесеними згідно із Законами № 218-VIII від 02.03.2015, ВВР, 2015, № 17, ст. 122} – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2121-iii>.
72. Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України № 5073-VI від 05.07.2012. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5073-17>.
73. Про Національний банк України : Закон України [Електронний ресурс] // (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, № 29, ст. 238. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/679-14>.
74. Про рекламу : Закон України № 270/96-ВР від 03.07.1996 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/Z960270.html.
75. Програма «МАХІ» [Електронний ресурс] // ПАТ «Альфа-Банк». – 2015. – Режим доступу : http://www.alfabank.ua/ua/chastnym-licam/kredity/kreditnye-karty_ru/podrobnее-alfa-maksi/. – Заголовок з екрана.
76. Програма «Картка здоров'я» [Електронний ресурс] / ПАТ «Проінвестбанк». – 2015. – Режим доступу : <http://www.healthclub.com.ua/>. – Заголовок з екрана.

77. Програма лояльності [Електронний ресурс] / ПАТ «ОТП Банк». – 2015. – Режим доступу : <http://www.otpcredit.com.ua/loyalty-programs/credit-cards.php>. – Заголовок з екрана.
78. Програма лояльності [Електронний ресурс] / ПАТ «Ощадбанк». – 2015. – Режим доступу : <http://deposit-oschadnybank.crm.ua/uk-UA/loyalty/37/>. – Заголовок з екрана.
79. Програма лояльності [Електронний ресурс] / ПАТ «Сбербанк Росії». – 2015. – Режим доступу : <http://www.sberbank.ua/>. – Заголовок з екрана.
80. Програма лояльності для постійних клієнтів [Електронний ресурс] / ПАТ «Укрексімбанк». – 2015. – Режим доступу : <http://www.eximb.com/ukr/personal/deposits/loyalty/>. – Заголовок з екрана.
81. Програми лояльності [Електронний ресурс] // Брендкарт – виробництво пластикових карток. – 2015. – Режим доступу : http://brandcard.com.ua/ukr/discont_program.html.
82. Психологос – енциклопедія практичної психології [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.psychologos.ru/articles/view/psihologos_.
83. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь : научное издание / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М. : Инфра-М, 1996. – 496 с.
84. Руденский Е. В. Социальная психология : курс лекций / Е. В. Руденский. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск : НГАЭиУ, «Сибирское соглашение», 1999. – 224 с.
85. Рукоосуева И. Обратная связь с банком – «диалог глухих» или «есть контакт»? [Электронный ресурс] / И. Рукоосуева // Простобанк Консалтинг. – Режим доступу : http://www.prostobankir.com.ua/marketing_reklama_pr/stati/obratnaya_svyaz_s_bankom_dialog_gluhih_ili_est_kontakt.
86. Рукоосуева И. Повторные продажи – чернозем для розничного роста [Электронный ресурс] / И. Рукоосуева // Bankir.ru. – Режим доступу : <http://bankir.ru/publikacii/s/staryi-drug-10004507/>.
87. Рысёв Н. Ю. Активные продажи / Н. Ю. Рысёв. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2009. – 416 с.
88. Савонь В. Ребрендинг финансовых учреждений и его эффективность / В. Савонь. – Банковский вестник. – 2007. – № 34. – С. 46–52.
89. Самые успешные PR-кампании в мировой практике / пер. с англ.; Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт». – М. : ИНФРА-М, 2002. (Серия «Современные консалтинговые технологии»). – 246 с.
90. Статінова Н. П., Етика бізнесу : навчальний посібник / Н. П. Статінова, С. Г. Радченко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 280 с.
91. Терновская Т. Чего хотят клиенты банков (опыт России) [Электронный ресурс] / Т. Терновская. – Режим доступу : http://www.prostobankir.com.ua/marketing_reklama_pr/stati/chego_hotyat_klienty_bankov_opyt_rossii.
92. Ткачук В. О. Маркетинг у банку : навчальний посібник / В. О. Ткачук. – Тернопіль : Синтез-Поліграф, 2006. – 225 с.

93. Трушина Н. Зачем банку сообщество клиентов в Интернете? [Электронный ресурс] / Н. Трушина // Простобанк Консалтинг. – Режим доступа : http://www.prostobankir.com.ua/marketing_reklama_pr/stati/zachem_banku_soobshchestvo_klientov_v_internete.
94. Тупикина Е. Н. Маркетинг в финансово-кредитных учреждениях : учебное пособие / Е. Н. Тупикина. – Владивосток : Издательство Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, 2010. – 124 с.
95. Цикл «Игры и упражнения для тренингов» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://summercamp.ru/index.php?title=%D0%A6%D0%B8%D0%BA%D0%BB_%C2%AB%D0%98%D0%B3%D1%80%D1%8B_%D0%B8_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B6%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F_%D0%B4%D0%BB%D1%8F_%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D0%BE%D0%B2%C2%BB.
96. Упізнай обличчя – отримай гроші [Електронний ресурс] / Офіційний сайт ПАТ «Приватбанк». – Режим доступу : <https://privatbank.ua/ua/know-person-get-money/#>- Назва з домашньої сторінки Інтернету.
97. Уткин Э. А. Инновационный менеджмент : учебное пособие / Э. А. Уткин, Г. И. Морозова, Н. И. Морозова. – М. : Акалис, 1996. – 208 с.
98. Фельдман А. Успешная презентация [Электронный ресурс]: материалы мастер-класса в рамках дистанционного этапа Республиканского проекта «Кадровый резерв» / А. Фельдман . – 25 января 2014. – Режим доступа : http://www.slideshare.net/AnnaFeldman/ss-41452409?next_slideshow=1.
99. Филатова О. Г. Технологии и методы PR-продвижения информационных ресурсов. Вводный курс : учебное пособие / О. Г. Филатова. – СПб. : НИУ ИТМО, 2012. – 73 с.
100. Хорошие игры для тренингов продаж [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://akmalov.ru/business-trainer/igryi-i-uprazhneniya-dlya-treningov/horoshie-igryi-dlya-treningov-prodazh.html>.
101. Чорна Л. О. Управління лояльністю споживачів на внутрішньому та зовнішньому ринках [Електронний ресурс] / Л. О. Чорна, Т. В. Гуменюк // Наукове товариство Івана Кушніра. – 2014. – Режим доступу : <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=56063>.
102. Чумиков А. Н. Реклама и связи с общественностью : Имидж, репутация, бренд : учеб. пособие для студентов вузов / А. Н. Чумиков. – М. : Аспект Пресс, 2012. – 159 с.
103. Чумиков А. Н. Связи с общественностью: теория и практика / А. Н. Чумиков, М. П. Бочаров. – М. : Дело, 2006. – 552 с.
104. Шокуров Е. Рецепт банковской лояльности [Электронный ресурс] / Е. Шокуров // Компания RapidSoft. Журнал «Маркетинг и менеджмент». – Режим доступа : http://rapidsoft.ru/assets/files/Marketing_n_Management_Shokurov.pdf.
105. Banking on Tradition : Half of Internet Users Still Think Visiting Their Branch is Safer Than Online Banking [Electronic resource]. – Official website of

Kaspersky Lab. – Mode of access : <http://usa.kaspersky.com/about-us/press-center/press-releases/banking-tradition-half-internet-users-still-think-visiting-thei>.

106. Barth J. R Do Interest Groups Unduly Influence Bank Regulation? / J. R. Barth, A. Prabha, W. Lu // CESifo DICE Report, 4/2013 (December). – P. 19– 25.

107. Center for Responsive Politics [Electronic resource]. – Mode of access : <https://www.opensecrets.org/>.

108. Federal Reserve (2013) [Electronic resource]. – Online Database. – Mode of access : http://www.federalreserve.gov/newsevents/reform_meetings.htm.

109. Ginovsky G. Rethink the branch experience [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.ababj.com/retail-banking/item/4849-rethink-the-branch-experience>.

110. Green paper. European transparency initiative [Electronic resource]. – European Commission, 2006. – 17 p. – Mode of access : http://ec.europa.eu/transparency/eti/docs/gp_en.pdf.

111. McGrane, V., Hilsenrath, J. Fed Writes Sweeping Rules From Behind Closed Doors / V. McGrane, J. Hilsenrath // Wall Street Journal, 2012. – 21 February.

112. Omnichannel and digital banking [Electronic resource]. – Mode of access : <http://omnichannelbanking.blogspot.com/>.

113. State Bank launches six digital branches, plans 50 more in one year [Electronic resource]. – Mode of access : http://www.business-standard.com/article/finance/state-bank-launches-six-digital-branches-plans-50-more-in-one-year-114070200089_1.html.

114. The ‘Omni-Channel Approach’ – Digital Banking for Generation Y [Electronic resource]. – Mode of access : <http://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/the-omni-channel-approach-digital-banking-for-generation-y-3753>.

115. The financial brand [Electronic resource]. –Mode of access : <http://thefinancialbrand.com>. – Title from screen.

116. The Fire Power of the Financial Lobby. A Survey of the Size of the Financial Lobby at the EU level [Electronic resource] / Marcus Wolf, Kenneth Haar and Olivier Hoedeman // Corporate Europe Observatory (CEO), The Austrian Federal Chamber of Labour (Arbeiterkammer) and The Austrian Trade Union Federation (ÖGB) – April 2014. – 21 p. – Mode of access : http://corporateeurope.org/sites/default/files/attachments/financial_lobby_report.pdf.

117. The multi-channel banking challenge [Electronic resource]. –Mode of access : <http://banknxt.com/603/the-multi-channel-banking-challenge/>.

118. The State of Branches In The Age of Automated Banking [Electronic resource]. – Mode of access : <http://thefinancialbrand.com/26055/bancography-branch-strategy-briefing/>.

119. Tilburg, Rens van, Römgens, Indra Taking Lobbying Public. The Transparency of Dutch Banks’ Lobbying Activities / Rens van Tilburg, Indra Römgensю – The Netherlands: SOMO, 2013. – 63 p.



СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кеннеди Дж. Жесткие продажи / Дж. Кеннеди. – М. : Альпина Паблишер, 2013. – 303с.
2. Кови С. 7 навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности / С. Кови. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 384 с.
3. Кинг Л. Как разговаривать с кем угодно, где угодно и когда угодно / Л. Кинг. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 204 с.
4. Симмонс А. Сторителлинг. Как использовать силу историй / А. Симмонс. М.: Изд-во : «Манн, Иванов и Фербер», 2013. – 272 с.
5. Дуарте Н. Искусство создания выдающихся презентаций / Н. Дуарте. – М. : Изд-во : «Манн, Иванов и Фербер», 2012. – 288 с.
6. Дуарте Н. Захвати аудиторию своей яркой историей / Н. Дуарте. – М. : Изд-во: «Манн, Иванов и Фербер», 2012. – 264 с.
7. Ден Роэм Визуальное мышление / Ден Роэм. – М. : Изд-во: «Манн, Иванов и Фербер», 2012. – 300 с.
8. Донован Дж. Выступление в стиле TED. Секреты лучших в мире вдохновляющих презентаций / Дж. Донован. – М. : Изд-во: «Манн, Иванов и Фербер», 2013. – 208 с.
9. Карнеги Д. Как стать мастером общения и публичных выступлений / Д. Карнеги. – Минск : Попури, 2012. – 272 с.
10. Карнеги Д. Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично / Д. Карнеги. – Минск : Попури, 2012. – 416 с.
11. Гандопас Р. Камасутра для оратора [Электронный ресурс] / Р. Гандопас. – Режим доступа : http://prepod.nspu.ru/file.php/623/_kamasutra_dlja_oratora.pdf.
12. Минто Б. Золотые правила Гарварда и McKinsey. Принцип пирамиды в мышлении, деловом письме и устных выступлениях / Б. Минто; пер. с англ. А. Румянцева. – М. : ООО «Издательство «РОСМЭН-ПРЕСС», 2004. -192 с.
13. Бредемайер К. Черная риторика, искусство словестной атаки / К. Бредемайер. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 183 с.
14. Хьюмс Дж. Секреты великих ораторов. Говори как Черчилль, держись как Линкольн / Дж. Хьюмс. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2012. – 303 с.
15. Трейсси Б. Выйди из зоны комфорта. Измени свою жизнь. 21 метод повышения личной эффективности / Б. Трейсси; пер. с англ. М. Сухановой. – М. : Изд-во: «Манн, Иванов и Фербер», 2014. – 144 с.
16. Миллер Дж. Проактивное мышление. Как простые вопросы могут круто изменить вашу работу и жизнь / Дж. Миллер; пер. с англ. Е. Бузникова. – М. : Изд-во: «Манн, Иванов и Фербер», 2014. – 256 с.
17. Петров Р. Белые продажи / Р. Петров. – М. : Саммит-Книга, 2013. – 336 с.



СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОГО ВІДЕО ДО ПЕРЕГЛЯДУ

1. Аль Пачино «Борись за каждый дюйм!» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.youtube.com/watch?v=Awk78rm7bkk>.
2. Кинофильм «Адвокат дьявола», 1997 г., США. Режисер Тейлор Хэкфорд.
3. Кинофильм «Большие спорщики», 2007 г., США. Режисер Дензел Вашингтон.
4. Кинофильм «Король говорит», 2010 г., Великобритания, США, Австралия. Режисер Том Хупер.
5. Кинофильм «Общество мертвых поэтов», 1989 г., США. Режисер Питер Уир.
6. Кинофильм «Человек года», 2006 г., США. Режисер Барри Левинсон.
7. Кинофильм «Джобс: Империя соблазна», 2013 г., США. Режисер Джошуа Майкл Штерн.
8. Кинофильм «Харви Милк», 2008 г., США. Режисер Гас Ван Сент.

***Надихайтесь чтанням і переглядом цікавого відео.
Відкривайте для себе нове. Не стійте на місці.
Рухайтесь вперед. Удосконалюйтесь!***

Навчальне видання

Васильєва Тетяна Анатоліївна,
Кривич Яна Миколаївна,
Леонов Сергій Вячеславович та ін.

УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖЕМ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

Навчальний посібник

За загальною редакцією Т. А. Васильєвої, Я. М. Кривич

Художнє оформлення обкладинки Є. В. Нікітюка
Редактори: Н. З. Клочко, М. Я. Сагун
Комп'ютерне верстання Я. М. Кривич

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 13,25. Обл.-вид. арк. 18,63. Тираж 300 пр. Зам. №

Видавець і виготовлювач
Сумський державний університет,
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3062 від 17.12.2007.