

ДЕПАРТАМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОДА МОСКВЫ

Государственное бюджетное образовательное учреждение

среднего профессионального образования города Москвы

Финансовый колледж № 35

(ГБОУ СПО ФК № 35)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема: "Приемы и методы взаимодействия с клиентом при продаже банковских продуктов и услуг"

Москва 2015 год

Оглавление

Введение

1. Основные методы продаж банковских продуктов и услуг

1.1 Понятие банковских продуктов и услуг

1.2 Рынки банковских продуктов и факторы, определяющие стратегию продаж

1.3 Основные методы продажи банковских услуг

1.4 Правовое регулирование рынка банковских продуктов и услуг

2. Анализ методов продаж банковских продуктов и услуг на примере ОАО "Сбербанк России"

2.1 Анализ модели продаж ВСП 2.0 её преимущества

2.2 Улучшение качества своих продуктов и услуг Сбербанком России за счет внедрение различных технологий

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

Введение

В своей выпускной квалификационной работе я хотел бы поговорить о наиболее важной и значимой для банков теме, которая связана с денежной стороной банка, а именно, о продаже банковских продуктов и услуг. В данной работе мы коснёмся самой темы продажи, узнаем про их факторы и про их методики, обсудим различные методы продаж, способствующие банку получению колоссальной прибыли. Также разберём новую технологию продаж от ОАО "Сбербанк России" ВСП 2.0, и затронем тему наверное одной из самых эффективных из методов продаж во многих странах - это SPIN продажи.

Продажи банковских продуктов и услуг составляет основу всего банка. С каждым годом каждый банк пытается ввести что - то новое в методику продаж своих

продуктов и услуг, и соответственно выбиться на лидирующие позиции среди других банков. У кого-то это получается, у кого то нет - всё зависит, от того: как поставлена задача банка и как она реализуется. Ведь главная цель у любого банка - это прибыль, а прибыль это - эффективные продажи своих товаров. Важнейшим аспектом в теме эффективности продаж является разработка и функционирование механизмов воздействия на рынок с целью формирования спроса. С одной стороны, многие розничные банки сегодня достигли высокого уровня технологичности и способны предоставлять относительно сложные финансовые услуги. Данные услуги, безусловно, направлены на потребности клиентов, способны обеспечить высокий уровень финансового сервиса. С другой стороны, в массе своей потребитель, особенно частный, не обладает необходимой финансовой культурой и не способен предъявить спрос на данные услуги. В этой ситуации традиционные методы изучения рынка, ориентирующие, как правило, на текущие потребности рынка, не способны вовремя и адекватно дать импульс развитию таких услуг. Необходимы меры и усилия для создания спроса на новые и высокотехнологичные услуги. Банковская деятельность, являясь одной из самых старых областей предпринимательства, отличается от других форм деловой активности прежде всего тем, что регулирует финансовые потоки как на макро - , так и на микроуровнях национальной экономики, используя при этом различного рода финансовые инструменты Федеральный закон от 10. 07.2002 г. № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России) » (с изм. и доп. от 21. 11.2011 № 327-ФЗ) (27-ФЗ) .

Как известно из опыта мировой и отечественной практики, надежность и стабильность деятельности любого банка зависит от системы его управления. Одной из основных управленческих функций является бухгалтерский учет. На современном этапе экономического развития бухгалтерский учет в банках представляет собой информационный поток о состоянии и движении активов, обязательств и капитала банка. Обладая большим оперативным объемом информации, бухгалтерский учет в банках играет важную роль в успешном проведении денежно-кредитной политики государства, эффективном функционировании банковской системы, осуществлении регулирующих и надзорных функций за деятельностью банков, обеспечении своевременной информацией о деятельности банков внутренних и внешних пользователей.

Целью данной работы является закрепление и углубление теоретических и практических знаний в области маркетинга, банковского дела и делового разговора, изучения и анализа новых методик продаж, приобретение навыков самостоятельной практической работы. Для этого необходимо выполнить следующие задачи:

- Иметь понятие, что такое банковский продукт и услуга
- Ознакомиться с действующими факторами и методами продаж
- Ознакомиться с новой методикой Сбербанка

Закрепить и уметь применять полученные знания на практике

И сейчас мы попытаемся всё это сделать.

1. Основные методы продаж банковских продуктов и услуг

1.1 Понятие банковских продуктов и услуг

Банковский продукт - это конкретный банковский документ (или свидетельство), который производится банком для обслуживания клиента и проведения операции. К ним относятся Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1 (изм. и доп. от 21.11.2011 № 329-ФЗ) :

- вексель,
- чек,
- банковский процент,
- депозит,

любой сертификат (инвестиционный, депозитный, сберегательный, налоговый).

Банковские услуги - это специфические финансовые операции производимые банками. Операции можно разделить на два типа:

Традиционные услуги:

- Депозитные операции
- Кредитные операции

Расчётные операции

Нетрадиционные услуги:

- Посреднические услуги
- Представление клиентских интересов в судебных органах
- Бухгалтерская помощь предприятиям

Предоставление гарантий и поручительств

Реализация банковских продуктов и услуг - важнейший этап деятельности любого банка в условиях рынка. Банковское дело как вид предпринимательской деятельности не составляет исключения.

продажа клиент банковский продукт

Сегодня коммерческий банк способен предложить, клиенту до 200 видов разнообразных банковских продуктов и услуг. Широкая диверсификация операции позволяет банкам как сохранять клиентов, так и увеличивать их число за счет притока новых. Деятельность современных коммерческих банков подвергается постоянным изменениям. Меняются формы банковской деятельности, методы конкуренции, системы управления, резко расширились сами операции. (3)

1.2 Рынки банковских продуктов и факторы, определяющие стратегию продаж

На состояние рынка банковских услуг оказывает влияние общее положение банковской сферы, для которого характерным является отсутствие серьезных институциональных реформ и слабая связь с инвестиционными интересами экономических субъектов.

Большинство небольших банков не готовы и экономически не заинтересованы работать с мелкими частными вкладчиками, а также стремление быстро и легко получить прибыль заставляют банки уходить на рынки спекулятивных операций. Такая политика банков и сегодня является одной из причин неустойчивости банковской системы. Отсутствие инвестиций, неспособность финансового рынка аккумулировать средства для их направления в производственный сектор экономики, продолжающийся отток капиталов из страны, нежелание населения

хранить свои накопления в коммерческих банках, высокий уровень неплатежей - на этом фоне состояние банковской системы остается достаточно сложным.

Среди факторов, определяющих стратегию продаж на отдельных рынках услуг, необходимо выделить следующие:

Возможности банков и их ресурсный потенциал. Эту проблему необходимо рассматривать с макроэкономической позиции - какие рынки и субрынки участвуют в формировании долгосрочных и краткосрочных ресурсов банков.

Размер рынка и потенциал роста. Крупные сегменты рынка имеют наибольший потенциал роста объемов продаж и возможности диверсификации. Например, рынок пластиковых карточек позволяет сегодня комбинировать различные варианты банковских продуктов для всех категорий клиентов.

Требуемый объем ресурсов для освоения рынка. В зависимости от стратегии банк затрачивает определенные средства на создание доли рынка. Преимущества здесь будут иметь банки с развитой сетью продаж.

Доходность рынков. Получение прибыли банками - основной лейтмотив расширения продаж. Оценка рисков влияет на объемы продаж и будущие доходы.

Пессимистические прогнозы состояния рынков банковских услуг снижают текущие продажи из-за риска больших потерь в будущем.

Конкуренция. Этот фактор особенно важен для тех банков, которые ориентируются на прибыльные рынки, где конкуренция наиболее остра Жуков Е.Ф. Менеджмент и маркетинг в банках. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. - 191 с. . Создание конкурентных преимуществ требует значительных материальных затрат.

Использование этих факторов в разработке стратегии определяется состоянием и тенденцией развития рынков банковских услуг. Исходя из общей классификации предлагаемых банками услуг, на которых представлено большинство коммерческих банков и наибольшее число пользующихся этими услугами клиентов: рынок депозитных услуг; рынок кредитных услуг; рынок расчетных услуг.

1.3 Основные методы продажи банковских услуг

Метод заранее отработанного подхода используется при формировании спроса клиента, особенно потенциального, на несложные банковские услуги.

Применяется в процессе привлечения потенциальных клиентов либо в момент открытия расчетных счетов новым клиентом. При этом подходе заранее составляется рассказ об услуге, готовятся фразы, слова, которые убедительно подействуют на клиента. Презентация проводится по подготовленному сценарию и проходит через следующие ступени: Внимание - Интерес - Желание - Убеждение - Действие.

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

менеджеры.

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

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

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

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

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

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

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

Общее правило, используемое при любом из этих методов, состоит в том, что рассказывая об особенностях услуг, менеджер акцентирует внимание клиента на

выгодах и ценностях, которые последний получит, если ими воспользуется. (5)

Организация работы консультанта по банковским продуктам

В функции КБП входят:

Администрирование клиентского зала:

- встречать клиентов при входе в ВСП;
- оказывать помощь в ориентации в зале ВСП, поиске информации, бланков и т.д.;
- распределять поток клиентов, оказывать помощь клиентам в выборе нужного операционного окна (при отсутствии универсальных рабочих мест и единой очереди);
- регулировать очереди, в т. ч. переводить клиентов в другие окна при техническом сбое, подготовке операционного окна к перерыву и т.д.;
- исключать ситуации, когда у одного операционного окна стоят несколько клиентов;
- обеспечивать наличие в клиентском зале необходимых рекламно-информационных материалов;

создавать благоприятный психологический климат в зале, оказывать помощь в разрешении конфликтных ситуаций.

Перенаправление клиентов в удаленные каналы обслуживания:

- объяснять клиентам преимущества пользования удаленными каналами;
- направлять клиентов к устройствам самообслуживания;

обучать клиентов проведению платежей и пользованию банкоматами.

Проактивное предложение банковских продуктов клиентами и первичное консультирование:

- проактивно предлагать клиентам приоритетные продукты, используя карту предложения продуктов и эффективно работая с возражениями;
- оказывать клиентам первичную краткую консультацию по всем реализуемым в ВСП продуктам и услугам;

перенаправлять клиентов, нуждающихся в более детальном консультировании по продуктам и услугам, к специалисту по продажам, используя лист обратной связи.

"Послепродажное" консультирование:

- оказывать клиентам консультации по изменению условий обслуживания и дополнительным возможностям по используемым клиентами банковским услугам.

Функции по администрированию клиентского зала должны выполняться консультантом не в ущерб консультированию клиентов. Основная работа по консультированию клиентов должна выполняться менеджером по продажам.

В крупных ВСП целесообразно ввести должности двух и более консультантов. При этом каждый будет находиться в своей зоне: зона 24, зона встречи клиента, зона ожидания и зона продаж.

При выборе подходящего сотрудника на роль консультанта по банковским продуктам (КБП) необходимо учитывать следующие требования:

- сотрудник должен быть знаком с функционалом всех операционных окон в ВСП;
- сотрудник должен знать основные банковские продукты/услуги, предлагаемые банком клиенту - физическому лицу;

сотрудник имеет желание работать с клиентами, быть доброжелательным и терпеливым, иметь навыки разрешения конфликтных ситуаций.

В зависимости от ситуации в ВСП возможны следующие варианты выбора сотрудников на роль КБП:

- назначить одного из сотрудников первой линии;
- привлечь нового сотрудника с внешнего рынка.

Организовывая работу консультанта необходимо обеспечить максимально эффективное выполнение им своих функций. КБП должен максимум времени проводить в зале, общаясь с клиентами, в т. ч. при входе в зал (в целях реализации функций по его администрированию). При наличии в ВСП выделенного рабочего места КБП на момент начала внедрения новой методики продаж, необходимо проанализировать месторасположение указанного рабочего места. В том случае, если месторасположение и/или габариты рабочего места не позволяют консультанту максимально эффективно выполнять свои функции, необходимо демонтировать указанное рабочее место. При оборудовании нового рабочего места консультанта необходимо учитывать удобство его расположения с точки зрения клиентопотока, его габариты, исходя из площади клиентского зала ВСП, предстоящие работы по переформатированию ВСП. Переоборудование производится в рамках бюджета территориального банка.

Организация работы менеджера по продажам

При внедрении предлагаемой методики активных продаж в ВСП рекомендуется выделить минимум одного менеджера по продажам. Впоследствии, при необходимости, их количество может быть увеличено.

В функции менеджера по продажам входит:

Детальное консультирование по банковским продуктам и услугам, в том числе:

- помощь клиентам в определении их потребности в том или ином банковском продукте/услуге;
 - предоставление клиентам рекламно-информационного материала, перечня необходимых документов, бланков для заполнения и пр.;
- помощь клиентам в заполнении документов, проверка полноты и правильности заполнения документов клиентами.

Продажа банковских продуктов и услуг Модель продаж во внутренний структурных подразделениях «ВСП 2. 0»:

- оформление банковских продуктов и услуг как клиентам, специально обратившимся в ВСП с этой целью, так и клиентам, направленным к нему консультантом либо СОЧЛ;

перекрестные продажи банковских продуктов и услуг.

Совершение операций, выполняемых в универсальных окнах:

- после оформления продукта/услуги менеджер по продажам проводит операцию, для совершения которой клиент изначально обратился в ВСП;
- в случае наличия простоев в работе менеджер по продажам привлекается для звонков клиентам по клиентской базе.

При выборе подходящего сотрудника на роль менеджера по продажам (МП)

необходимо учитывать следующие требования:

- сотрудник должен знать основные банковские продукты/услуги, предлагаемые банком клиенту - физическому лицу;
- сотрудник имеет желание работать с клиентами, быть энергичным, уметь убеждать людей, располагать к себе людей;

сотрудник должен быть заинтересован в роли менеджера по продажам.

В зависимости от ситуации в ВСП возможны следующие варианты выбора сотрудников на роль МП:

- выбрать из числа СОЧЛ;
- выбрать из числа кредитных работников;

пригласить рекрутированного сотрудника с внешнего рынка.

При организации работы менеджера по продажам необходимо учитывать следующее:

- Для обеспечения комфортного общения между клиентом и МП - расположить рабочее место в одном из операционных окон, вдали от расположения единой очереди;
- Для обеспечения технической возможности проведения продаж и оформления банковских продуктов и услуг, а также осуществления операций, проводимых в универсальных окнах - обеспечить рабочее место необходимым программным обеспечением, оснастить рабочее место необходимым оборудованием, а также обеспечить готовность (обучить) сотрудника к проведению продаж, оформлению банковских продуктов и осуществлению операций, проводимых в универсальных окнах;

Для обеспечения эффективного потока клиентов - организовать навигацию и работу консультанта для направления клиентов, заинтересованных в приобретении продуктов/услуг, к менеджеру по продажам.

1.4 Правовое регулирование рынка банковских продуктов и услуг

Российский рынок банковских продуктов в настоящее время достаточно насыщен и подобный подход, как показывает практика, не может существенно повлиять на рост доходов банка. Сложившаяся ситуация заставляет искать другие пути и применять другие, методы для достижения желаемых финансовых результатов. На первый план выходят вопросы не только количественного наращивания клиентской базы, а так же и качественного улучшения банковского менеджмента. Внутренний Стандарт ОАО «Сбербанка России» Российские банки открывают все больше и больше филиалов, отделений, точек продаж. Но погоня за количеством не всегда приводит к желанному результату - росту качественных и объемных показателей банковского бизнеса, финансовому результату, адекватному понесенным затратам. Так от чего же тогда зависит залог успеха в продажах банковских товаров?

Продажи зависят от нескольких критериев, таких как:

Факторы продаж

Организация и методы продаж

Каналы продаж

Менеджера по продажам

И реализация самого продукта

Если мы рассмотрим ту же систему на примере "Сбербанка России" и её новой методики то мы сможем увидеть что на данный момент это одна из самых наилучших методик по продаже банковских товаров, в связи с чём он и занимает лидирующие позиции среди банков России. Правовое регулирование рынка банковских продуктов и услуг

Организация и деятельность банков регулируются при помощи определённого комплекса юридических норм, которые и составляют банковское право. К образованию и деятельности кредитных организаций имеют применение нормы, регулирующие имущественный оборот вообще (нормы Гражданского кодекса), и нормы, непосредственной целью которых является урегулирование тех или иных вопросов банковской деятельности.

Правовое регулирование банковской деятельности осуществляется Конституцией Российской Федерации, федеральными законами "О банках и банковской деятельности" и "О Центральном Банке Российской Федерации (Банке России)", другими федеральными законами, а также нормативными актами Банка России.

Таким образом, под банковским правом понимается совокупность норм права, содержащих предписания, относящиеся к банковской деятельности, т.е. устанавливающих правовое положение самих банков и иных кредитных организаций, регулирующих публичные отношения банков, а также их частные отношения с клиентами. То есть банковское право включает нормы, в той или иной степени, соотносимые с банковской деятельностью.

В России условиями возникновения и формирования понятия "банковское право" выступили следующие экономико-управленческие основания:

создание новых кредитных организаций, целью которых является получение прибыли при помощи используемых на свой страх и риск финансовых инструментов преобразование одноуровневой банковской системы в двухуровневую, что побудило к жизни деятельность коммерческих кредитных организаций, являющихся основными посредниками в совершении денежных операций общества развитие денежного рынка и рынка финансовых услуг (7)

Современной правовой основой существования банковской системы служит Гражданский кодекс Российской Федерации и Конституция РФ. Конституционные нормы определяют органы, уполномоченные выполнять функции управления кредитно-банковской системой, порядок их образования и принципы осуществления поставленных перед ними задач.

В Конституции РФ отражены статус, задачи, основные функции и принципы организации и деятельности Центрального банка РФ как публично-правовой организации, его организационная структура, а также основополагающие права и обязанности. В том числе Конституцией Российской Федерации регламентирована независимость Банка России (статья 75). Согласно ст.75 п.1 исключительной денежной единицей Российской Федерации является рубль, при этом денежная эмиссия осуществляется только Центральным банком, а введение и эмиссия прочими банками других денег не допускается. В соответствии с п.2 ст.75 Конституции РФ

основными функциями Банка России является защита и обеспечение устойчивости рубля, ст.74, 75 устанавливают важнейшие принципы осуществления операций с финансовыми средствами, в частности, принцип недопустимости установления каких бы то ни было препятствий для свободного перемещения финансовых средств. В Гражданском кодексе Российской Федерации определяются правовые положения субъектов, участвующих в гражданском обороте и осуществляющих свою деятельность в кредитной сфере, порядок проведения государственной регистрации и прекращения их деятельности. В нем также даны общие правила о статусе юридических лиц, правила совершения сделок, общие правила о договорах и обязательствах. Подробно рассматриваются такие договоры, применяемые в банковской деятельности, как договор банковского вклада, договор банковского счета. Раскрываются вопросы займа и кредита. Обеспечению исполнения обязательств посвящена гл.23, где указывается, что основными формами обеспечения могут служить неустойка, залог, удержание, поручительство, банковская гарантия, задаток. Глава 25 и гл.26 регламентируют ответственность за нарушение обязательств и прекращение обязательств. Глава 46 посвящена вопросам расчетов - наличных и безналичных. В главе 54 дается характеристика доверительного управления имуществом, рассматриваются вопросы финансового лизинга.

Отдельные моменты банковской деятельности регламентируются и Уголовным кодексом Российской Федерации, обеспечивающим защиту от наиболее серьезных и общественно-опасных посягательств на права и интересы государства, иных субъектов, осуществляющих свою деятельность в кредитно-банковской сфере, а также физических и юридических лиц, пользующихся услугами банков и иных кредитных учреждений. Статьи 158, 187 Уголовного кодекса Российской Федерации предусматривают ответственность за подделку пластиковых карт и платежных документов. Глава 22 учреждает ответственность за совершение незаконных сделок с валютными ценностями, а также за сокрытие средств в иностранной валюте, подлежащих обязательному перечислению на счета в уполномоченные банки, и невозвращение средств в иностранной валюте за границу. Уголовный кодекс РФ предусматривает наказание за разглашение банковской тайны, а также за незаконную банковскую деятельность и осуществление банковской деятельности без регистрации.

Помимо данных законов правовые основы банковской деятельности нашли отражение в изданных Центральным банком РФ инструкциях, регламентирующих все сферы деятельности кредитных организаций, а также в положениях, указаниях, письмах, регламентах. Среди них наибольшее значение имеют следующие инструкции: № 1 - "О порядке регулирования деятельности кредитных организаций", в которой отражаются основные экономические нормативы, регулирующие все стороны банковской деятельности; № 75-И - "О порядке применения федеральных законов, регламентирующих процедуру регистрации кредитных организаций и лицензирования банковской деятельности", которая заменила Инструкцию № 49, содержащую основные требования и положения

создания и реорганизации кредитной организации; № 59 - "О мерах по пруденциальному надзору"; № 8 - "О правилах выпуска и регистрации ценных бумаг кредитными организациями на территории Российской Федерации".

Отдельные виды банковских операций регламентируются федеральными законами, например, "О лизинге" - определяет понятие, виды лизинга, правовые основы лизинговых платежей, объекты и субъекты лизинговой сделки; "Об ипотеке" - регламентирует возможности развития ипотечного кредитования в нашей стране; "О простом и переводном векселе" - отражает основные положения Женевских конвенций 1930 г., "О валютном регулировании и валютном контроле" - раскрывает суть валютных операций, проводимых коммерческими банками, "О залоге" - обеспечивает надежную основу кредитования. Также был принят Закон РФ "О реструктуризации кредитных организаций", который устанавливает основания, порядок и условия проведения мероприятий по реструктуризации кредитных организаций, определяет основные действия кредитной организации по преобразованию обязательств в уставный капитал и т.д. Большое значение имеет и Федеральный закон РФ "О банкротстве кредитных учреждений", раскрывающий, критерии и процедуру банкротства.

В целом все основные банковские законодательные и подзаконные акты призваны обеспечить управление банковской системой в целом. Так, Федеральный закон "О Центральном банке Российской Федерации" Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02. 12.1990 № 395-1 (изм. и доп. от 21. 11.2011 № 329-ФЗ) (Банке России)" установил правовой статус ЦБ РФ, принципы его организации, основные задачи и функции, взаимоотношение с органами государственной власти, систему органов управления и их компетенцию, порядок отчетности, принципы организации наличного денежного обращения, основные инструменты и принципы осуществления денежно-кредитной политики, перечень операций, основные принципы и способы банковского регулирования и надзора, принципы организации безналичных расчетов, порядок вступления в силу нормативных актов, статус, права и обязанности служащих Банка России. В свою очередь Федеральный закон "О банках и банковской деятельности" установил понятие кредитной организации, банка и небанковских кредитных организаций, банковской системы РФ, определил перечень банковских операций, особенности деятельности кредитных организаций на рынке ценных бумаг, принципы взаимоотношений кредитных организаций с клиентами и государством, порядок создания кредитной организации, ее регистрации и лицензирования, основания для отзыва лицензий, порядок открытия филиалов и представительств, принципы обеспечения стабильности деятельности кредитных организаций, банковскую тайну, антимонопольные правила, принципы организации сберегательного дела, организацию отчетности кредитной организации.

В соответствии с Законом РСФСР "О банках и банковской деятельности" от 2 декабря 1990 г. (в редакции Федерального закона Российской Федерации от 3 февраля 1996 г. № 17) банк определяется как кредитная организация, которая имеет исключительное право осуществлять в совокупности, следующие банковские операции:

- привлечение во вклады денежных средств физических и юридических лиц;
 - размещение указанных средств от своего имени и за свой счет;
- открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц. (8)

2. Анализ методов продаж банковских продуктов и услуг на примере ОАО "Сбербанк России"

2.1 Анализ модели продаж ВСП 2.0 её преимущества

В июне-июле 2013 года был проведен пилот по внедрению первого этапа модели ВСП

2.0. Руководство Банка утвердило новую модель для дальнейшего тиражирования.

В августе 2013 года в Территориальные банки было направлено письмо о внедрении модели ВСП 2.0.

Таблица 1.

Сравнение модели продаж ВСП 1.0 и ВСП 2.0

ВСП 1.0

ВСП 2.0

Руководитель ВСП

26% рабочего времени - несвойственный функционал.

6% - наставничество и развитие персонала.

65% рабочего времени - наставничество и развитие персонала.

Процессы, Стандарты

58% операционное сопровождение продаж

42% продажи

Операционное сопровождение продаж передано в Центр оперативной поддержки продаж.

62% времени продавцов высвобождено на продажи.

38% операционное сопровождение продаж.

Консультант

Перевод клиентов от окон к устройствам самообслуживания.

Целевые клиенты не получают качественный сервис

65% платежей в пользу юридических лиц через истинные удаленные каналы обслуживания (Автоплатеж, СБОЛ, мобильный банк).

Менеджер по продажам

Фокус Менеджера по продажам за кредиты.

Кросс-продажа 1 продукта.

Форматы: "Стоя-сидя" у специалиста по обслуживанию частных лиц.

Кросс-продажа: предложение до 10 продуктов к основному (опционный лист).

Формат: "Сидя-сидя" у специалиста по обслуживанию частных лиц

ВСП 1.0

ВСП 2.0

Зона продаж ипотеки

Полный цикл продажи осуществляется МИК в ВСП

МПП, КМ СП принимает заявки на ипотечные кредиты.
МИК осуществляет сопровождение сделки

Клиентский менеджер Сбербанк Премьер

Фокус продаж на прирост пассивов.
Отсутствие однозначных критериев сегментации. клиентов Сбербанк Премьер.
Начато внедрение CRM.

Тарифный план - однозначный идентификатор клиентов Сбербанк Премьер.
Процессы продаж автоматизированы в CRM.

Специалист по обслуживанию частных лиц

80% продаж осуществляется специалистом по обслуживанию частных лиц.
Мотивация специалиста по обслуживанию частных лиц за продажи.

Перераспределение функции продаж и транзакционного обслуживания между Менеджером по продажам (80/20%) и Специалистом по обслуживанию частных лиц (20/80%).

Мотивация специалистов по обслуживанию частных лиц за транзакции и продажу Автоплатеж ЖКХ + Соц. карта

Инструменты

Чек-листы для проверок

Инструмент управления продажами + Перечень основных мероприятий.

Вертикаль отклонения

Вертикаль управления проверяющая

Вертикаль управления наставническая, разбита по ролям.
Работа с отклонениями.

Этапы перехода к новой модели ВСП 2.0

3-4 квартал 2013 года

Организация работы ЦОПП (центра оперативной поддержки продаж)

Создание на базе ЦОПП образцовых ВСП в следующем порядке:

? До 30 августа - 3 ВСП, расположенных в городе присутствия ТБ - этап 1а

? До 30 сентября - 3 ВСП в каждом ГОСБ - этап 1б

До 31 декабря - 3 ВСП в каждом ОСБ - этап 1с

1 квартал 2014 года

Тираж образцовой модели на оставшиеся ВСП 6+ в каждом ТБ:

? До 1 апреля целевая модель продаж КБП и МПП тиражирована на все ВСП 6+

? До 1 апреля налажена работа функциональных вертикалей КБП и МПП

До 1 апреля оптимизирован функционал СОЧЛ

2014 год

Тираж целевой модели ВСП 2.0 с перераспределением численности СОЧЛ в пользу МПП:

? Увеличение численности МПП за счет оптимизации работы и/или сокращения СОЧЛ

Внесение изменений в систему мотивации всех сотрудников ВСП

Перераспределение функционала

РГВСП и РВСП организует работу по передачи следующего функционала:

- МПП (менеджер по продажам) к СОЧЛ (специалист по обслуживанию частных лиц) - маршрутизирует клиентов с вопросами формирования графика досрочного погашения полного и частичного, справок для страховых компаний в случае страхового события, справок о остатках и закрытие кредита. Претензии - служебные записки на перестройку графика в случае просрочки платежа по техническим причинам и исправление кредитной истории.

МПП (менеджер по продажам) в ЦОПП (центр оперативной поддержки продаж) - оформление кредитных заявок: Ввод заявок в "транзакт" всех кредитов, кроме потребительских кредитов без обеспечения для участников зарплатных проектов (при отсутствии заполненной анкеты остается в ВСП) все другие случаи пересылаем в ЦОПП (например, "зарплатник" с жилищным кредитом перенаправляется в ЦОПП). (10)

Оформление, согласование и вынесения на кредитный комитет заявок по кредитам
Сопровождение кредитов: Рассмотрение заявок клиентов на изменения условий действующих договоров (например, заменить поручителя, изменение залога или процентной ставки)

Оформление и выдача зарплатных карт: Предприятие отправляет реестр на выпуск карт для сотрудников в ВСП либо через подразделение по работе с предприятием, откуда он попадает в ЦОПП. ЦОПП проверяет пакет документов и открывает счета, после чего он получает выпущенные карты из центра эмиссии и осуществляет выдачу на территории предприятия. Не выданные остатки пересылаются в ВСП.

- КБП (консультант по банковским продуктам) к (В) СОЧЛ (Ведущий/специалист по обслуживанию частных лиц): работа с претензиями клиентов (сбор заявлений).

- КБП (консультант по банковским продуктам) к МПП/СОЧЛ (менеджер по продажам/специалист по обслуживанию частных лиц): консультация по продуктам кроме: Мобильный Банк; АП; АП ЖК; Сбербанк-онлайн, Вклады ОНЛАЙН.

МПП (менеджер по продажам) не проводит презентации в зале, не ищет клиентов на "локальном" рынке Модель продаж во внутренних структурных подразделениях «ВСП 2. 0».

Работа с Воронкой вопросов:

В соответствии с потребностью клиента МПП зачитывает вопросы (основные

продукты: кредиты, депозиты, кредитные карты, дебетовые карты). Важно зачитывать вопросы, а не проговаривать их. Дополнительных вопросов со стороны МПП быть не должно. Если клиенту не понятен смысл вопроса или для чего он задается и клиент переспрашивает, необходимо пояснить: Например: от срока вклада зависит ставка, которую клиент получит.

Полученные ответы и контактную информацию Клиента (ФИО, телефон, электронный адрес) МПП фиксирует в Воронке вопросов.

До перехода к Опционному листу МПП, при необходимости, спрашивает паспорт у клиента, чтобы проверить Web-форму. При его отсутствии проверку через WEB-форму можно осуществить с помощью номера мобильного телефона или даты рождения.

Воронка вопросов НЕ используется:

- При повторном визите (продолжение предыдущей встречи, на которой были заданы вопросы по основному продукту).
- При перевыпуске карты.

При пополнении, снятии денег с депозита.

Примеры комментариев, которые необходимо давать клиенту в случае появления у него вопросов при работе с Воронкой вопросов.

? Блок "Кредит", вопрос "Какая сумма ежемесячного платежа по кредиту будет для Вас комфортной?": от суммы платежа зависит срок кредита и общая сумма переплаты по кредиту - чем меньше сумма платежа, тем больше срок кредита, а соответственно и общая сумма переплаты.

? Блок "Депозит", вопрос "На какие цели Вы планируете вложить деньги?": вопрос задаётся для того, чтобы выяснить какой продукт наиболее уместен (сберегательный сертификат или вклад).

Блок "Карты", вопрос "Какую карту Вы хотели бы оформить - Виза или Мастеркард?": так как Виза - американская, а Мастеркард - европейская платёжная система, поэтому транзакции между Долларом США и Рублём будут обходиться дешевле с картой Виза, а транзакции между Евро и Рублём с картой Мастеркард. У клиента можно уточнить, где он больше проводит времени (США или Европа), чтобы ответить на вопрос какая карта ему будет удобнее, дешевле при обмене валюты.

Работа с Картой дополнительных возможностей (далее - КДВ):

После завершения работы с Воронкой вопросов, МПП:

Предоставляет клиенту соответствующий основному продукту КДВ. Предлагаемая формулировка перехода: "Иван Иванович, пока я рассчитываю / формирую / подбираю для Вас подходящие предложение, отметьте, пожалуйста, опции которые Вас заинтересуют" (...отметьте то, что Вам интересно).

Важно акцентировать внимание клиента, на том, что МПП понадобится время для подготовки предложения.

Клиенту необходимо предоставить 2-3 минуты для заполнения КДВ, в течении которых клиента нельзя беспокоить (задавать уточняющие вопросы и т.п.). В это время МПП готовит предложение по основному продукту и заносит информацию о клиенте и основном продукте в Клиентскую базу.

В случае появления вопросов у клиента в ходе заполнения Опционного листа, МПП может предложить вернуться к ним позже, используя, например, связку: "Если Вас это заинтересовало, отметьте данный пункт, и после того как я подготовлю для Вас предложение/расчёт по кредиту/депозиту, мы обязательно к нему вернёмся".

КДВ используется всегда, КРОМЕ:

Если клиент отказывается заполнять КДВ, МПП не настаивает.

Комплексное предложение клиенту (обязательно использование Продуктовой карты): (Приложение 3)

По готовности предложения по основному продукту, МПП переходит к презентации основного продукта. При этом для визуализации важно использовать Продуктовую карту. Отвечая на вопросы клиента, важно акцентировать внимание на преимуществах продукта. Карта должна быть развёрнута лицом к клиенту.

После презентации для закрытия сделки МПП использует короткую фразу: "Оформляем?"

В случае если клиент отказывается от покупки основного продукта или ему необходимо время для окончательного решения, то МПП предлагает клиенту обсудить опции, отмеченные в КДВ.

МПП не отрабатывает возражения! Модель продаж во внутренних структурных подразделениях «ВСП 2. 0»

Возражением считается явно выраженный отказ клиента от приобретения основного или опционного продукта. Например: "Меня это не интересует", "Я не живу в кредит", "Я пришёл не за этим" и так далее.

Возражением не считаются случаи, когда клиент сомневается или проводит сравнения (с продуктами других банков). Например: "Зачем мне это нужно?", "У Вас ставки ниже/выше, чем у...", "Я об этом ещё не думал" и так далее.

В случае если клиент покупает основной продукт (или уходит собирать документы), то МПП переходит к работе с КДВ по отмеченным продуктам.

В ходе презентации продуктов из КДВ МПП закрывает продажу каждой опции короткой фразой "Оформляем?" / "Подключаем?", о чём делает пометки в ОЛ (например, "+/-").

а) После окончания презентации переходит к оформлению основного продукта и продуктов из КДВ, по которым получено согласие клиента.

б) Если клиент "уходит думать", то договариваемся о следующем контакте.

с) При любом исходе встречи МПП даёт свою визитную карту. Например: "Иван Иванович в случае возникновения любых вопросов Вы можете обратиться по этому номеру".

В случае если клиенту необходимо подключить онлайн продукты, то МПП передаёт клиента свободному КБП. МПП сообщает КБП перечень проданных услуг.

Работа с Клиентской базой:

После оформления основного продукта и продуктов из КДВ МПП фиксирует информацию о Клиенте и продуктах в клиентской базе.

В клиентскую базу вносится вся информация о встрече и купленных продуктах.

В случае если клиент "ушёл думать", то фиксируется информация о следующей

встрече и продуктах, отмеченных в КДВ.

В случае оформления кредита и для клиентов "с улицы" МПП обязательно формирует и выдаёт Клиентскую папку. Во всех остальных случаях папка выдаётся на усмотрение МПП (например, в случае если клиент уходит с большим количеством распечаток и буклетов).

Технология работы КБП

Правило 3 П:

Помоги

? Выявление потребностей. Выявление потребностей на шаге "Помоги" - это определение основной цели визита клиента в Банк

Помощь и обучение клиента в проведении операции на устройствах самообслуживания

Продай

? Выявление потребностей с помощью Карты опций. Выявление потребностей на шаге "Продай" - это выяснение ситуации клиента, которая позволит КБП продать другой ОнЛ@йн продукт

Краткая презентация выбранных клиентом продуктов и их подключение

Предложи

Информирование клиента о "предложения дня"

Работа с Картой Опций:

После шага "Помоги", когда клиент завершил операцию, за которой он обратился в банк, Консультант по банковским продуктам:

Всегда предоставляет клиенту Карту опций (лицевая сторона), при необходимости (в силу любых причин) зачитывает опции клиенту;

Просит Клиента назвать номера опций, которые его заинтересовали;

Зачитывает преимущества всех выбранных опций, используя обратную сторону Карты опций;

Отвечает на вопросы клиента по продуктам:

Автоплатеж

Сбербанк ОнЛ@йн

Мобильный Банк

Вклад ОнЛ@йн

Подключает опции на УС

Если клиент отказывается подключать продукты УКО, то КБП не настаивает на покупке и переходит к следующему клиенту

Активные продажи в банке по модели ВСП 2.0 Модель продаж во внутренних структурных подразделениях «ВСП 2. 0».

Кроме своих прямых обязанностей (кассовые функции, оформление кредитов, консультирование) работники банка с недавних пор стали активными продавцами.

Причем каждый обязан заниматься рекламированием банковских услуг параллельно с выполнением прямых обязанностей.

Вообще, для банка получилось весьма выгодно. Помимо отдела или центра активных продаж, функции продавцов передали еще действующим работникам. Для

сотрудников это дало возможность увеличить свой доход, при этом, не сильно отвлекаясь от прямых обязанностей. Для банка это значительное увеличение прибыли, а для клиентов это возможность приобрести полезные дополнительные продукты и услуги экономя при этом время.

Клиент самостоятельно обращается со своим запросом к оператору или кредитному специалисту. После приветствия, банковский работник выслушивает, что необходимо клиенту. Затем через серию уточняющих вопросов работник выясняет, что конкретно необходимо клиенту и формирует для него соответствующее предложение. Например, "при вашей ситуации более выгодна данная услуга, потому что... при этом, рассмотрите этот вариант - он также удобен для вас, так как дает вам такие-то возможности...". Это и есть первый этап активных продаж.

Получается, что клиент банка сам инициирует процесс активных продаж банковских продуктов, а мы только "помогаем" ему определиться. Во время заполнения работником банка необходимых документов, клиенту выдается небольшая анкета, в которой ему предлагается отметить те услуги, которые ему интересны. Также клиент может оставить свои контактные данные, чтобы через какое-то время с ним связались из банка и обговорили выбранные им пункты.

Это уже более серьезный этап активных продаж. И он более эффективный, чем первый. Потому что это дает возможность продать больше продуктов и услуг, в том числе и те дополнительные продукты, о приобретении которых клиент не говорил на первом этапе продаж.

При непосредственном общении с работником банка у клиента возникает больше заинтересованности. И особенно велика степень так называемой ситуационной заинтересованности. Как бы заодно узнать о других услугах. При этом клиент уже находится в банке и ему для приобретения дополнительных продуктов достаточно только "его согласие", и не надо тратить время на посещение банка. По сравнению со звонками, когда клиента, например, могут застать в дороге, и предложить продукты и услуги, в этот момент велик процент отказов, так как клиент не готов принимать сейчас какие-либо решения.

2.2 Улучшение качества своих продуктов и услуг Сбербанком России за счет внедрение различных технологий

За счет внедрения различных технологий, например таких как Модель продаж ВСП 2.0, Сбербанк улучшил качество своих продуктов и услуг. Он стал лучше обслуживать своих клиентов, повысив качество жизни многих из тех миллионов людей, которые каждый день приходят в офисы Сбербанка.

Была проведена модернизация процессов и технологий: создали промышленную систему управления рисками, модернизировали ИТ - системы, централизовали операционную работу, повысили эффективность, управляемость и качество процессов Банка.

Была сформирована принципиально новая управленческая команда, развиты навыки и возможности коллектива, реализован ряд передовых управленческих технологий. Сбербанк стал международной группой. Сегодня он присутствует в 22 странах мира Внутренний Стандарт ОАО «Сбербанка России». Он продемонстрировал, что не

только сырьевые компании России могут быть заметными участниками мирового рынка. Подтверждением всему этому служат многочисленные награды, но для Сбербанка более важны благодарность его клиентов и их уважение.

В Сбербанке проводится много тренингов для работников банка. Это делается для того, чтобы работники Сбербанка всегда были в курсе всех новых тенденций и особенностей изменения внутренних распорядков.

Проводятся тренинги для повышения квалификации, что очень важно в развитии всего персонала. Консультанты обучаются новым техникам коммуникаций, что в дальнейшем позволяет привлечь как можно больше новых клиентов.

Сбербанк постоянно расширяет и дополняет спектр продуктов и услуг, внедряя самые актуальные и востребованные из них, ставит перед собой глобальные задачи и многие из них выполняет на отлично. И все это делается исключительно для нас, людей каждый день приходящих в филиалы Сбербанка за той или иной операцией. В свою очередь освоение передовых технологий в области продаж, внедрение новых моделей для Сбербанка является приоритетным направлением. Целью внедрения - является продвижение доступных, полезных услуг на банковском рынке. Обучение максимального количества людей финансовой грамотности и помощь в освоении новейших технологий, которые делают жизнь проще, лучше и комфортней.

Сбербанк, как лидер на российском рынке банковских услуг всегда являл, и будет являть собой пример, что накладывает большую ответственность. Так как важно при внедрении новых моделей, новых технологий сделать все правильно. И все же не гонка за первое место является для банка стимулом к развитию, а служение людям, которые пользуются услугами и продуктами банка. Именно показатель удовлетворенности клиентов играет важную роль для Сбербанка. А также и количество клиентов. Ведь в любом случае клиенты выбирают то, что им удобно, то, что им нравится, и приходят туда, где им рады. Сбербанк и в дальнейшем стремится поддерживать такой имидж. Имидж банка, куда хочется вернуться. Банк, который хочется порекомендовать своим друзьям и коллегам.

В новой стратегии банка, есть всего 3 ценности и одна из них - всё для клиента. И именно соблюдение и развитие этой ценности мы сможем с вами наблюдать, когда будем обращаться в Сбербанк. Сможем видеть развитие различных новых моделей и изменения, происходящие на благо общества.

Заключение

Современный российский рынок банковских продуктов отличается большим разнообразием предлагаемых клиенту услуг: в условиях жесткой конкуренции банки вынуждены оперативно реагировать на изменения условий рынка в связи с финансовым кризисом, потребностей его клиентов и постоянно расширять свой ассортимент. При этом основной задачей банка, как коммерческой организации, является достижение желаемого финансового результата, формируемого от реализации различных видов банковских продуктов. На первый план выходят вопросы не только количественного наращивания клиентской базы, а так же и качественного улучшения банковского менеджмента.

Целью маркетинговой деятельности банка по продвижению его услуг на рынке

закljučаются, во-первых, в сообщении существующим и потенциальным клиентам информации об услугах, предоставляемых банком, преимуществах обслуживания в данном банке по сравнению с другими банками, о новых услугах (либо о новом качестве услуг), во-вторых, в создании привлекательного имиджа банка. Для этого при продаже банковских продуктов и услуг используются алгоритмы и техники продаж, помогающие осуществлять грамотную продажу с высоким уровнем сервиса и качества:

1. Установление контакта, на данном этапе менеджеру необходимо максимально расположить клиента к себе, создать доверительную атмосферу между клиентом и менеджером;
2. Выявление потребностей, на данном этапе менеджеру необходимо собрать наиболее полную информацию о запросах, пожеланиях и потребностях клиента;
3. При презентации товара главной целью является наиболее полно рассказать о предоставляемой услуге исходя из потребностей клиента, при презентации товара необходимо использовать схему ССВ (свойство - связка - выгода), т. е. необходимо сначала рассказать о самой услуге и сделать связку чем она будет выгодна именно этому клиенту;