

Скляр
Валерий

The
Около
Banking



арко депозит кредит факторинг

**Банковские
продажи**

Дорого - не нужно - отправьте на почту

**Малый
Средний
Корпоративный
бизнес.**

Валерий Николаевич Скляр

ОколоBanking

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69234334

SelfPub; 2023

ISBN 978-5-532-91533-6

Аннотация

Книга состоит из двух разделов: для клиентских менеджеров и владельцев бизнеса. Автор делится секретами успешных переговоров и методикой продаж. "ОколоBanking" – это скрипты, мотивация и философия в мире банковского обслуживания. Минимум теории и максимум практики. Материал содержит реальные истории из жизни. Каждый тезис и утверждение – это плод многолетних холодных звонков и опыт с полей. Основа книги: привлечение клиентов через первичные встречи. Бизнесменам и предпринимателям книга позволит взглянуть на свой бизнес глазами банковского клерка. Вы узнаете, как принимаются решения, оцениваются риски, блокируются счета, почему «одним можно, а другим нельзя». С помощью готовых скриптов и механики ведения переговоров сможете упаковать свой собственный отдел продаж. Книга позволит расширить кругозор и сэкономить бюджет. С банком можно договариваться, если говорить на одном языке.

Содержание

Об авторе	6
Кому будет полезна книга?	7
Введение	9
Синяя глава	13
Сегментация клиентов	14
Отрасли	18
Виды деятельности	22
Продажа через встречу	25
Любая встреча – это хорошо	30
Как провести оценку встречи	33
Кейс владельца компании по производству мужских сумок	36
Гипотезы – наше всё	41
Не включай продажника, когда это не нужно	43
Если у клиента нет проблем, значит, он так думает	49
История про «У нас все хорошо»	50
Причины клиентского негатива	55
Низкая финансовая грамотность	58
Навязчивость	61
Банк по умолчанию всегда не прав	66
Неудачный опыт	68
Ожидание и реальность	72

Работа мечты	73
Как продавать самому себе	78
Продажа выгоды	80
Продажа процессов	84
Назначение встреч по телефону	88
Готовим базу	88
Звоним	92
Конверсия	105
Эмоциональный настрой	109
Топ фраз, которые продают	114
Топ фраз, которые не продают	122
Вредные советы при переговорах	129
Правила продаж на встрече	142
Установление контакта	142
Определение потребности	149
Презентация	161
Работа с возражениями	163
Закрытие сделки	172
Красная глава	174
Феномен бухгалтера	175
Открытость к диалогу – это путь к успеху	181
Хорошо или нет, вот в чем вопрос	184
Причины отказа по кредитованию	186
Темная сторона банковских депозитов	193
Один банк в поле не воин	196
Демпинг	201

115 ФЗ – боль или благо?	208
Мы в одной лодке	220
Клиент всегда прав, неужели?	222
Заключение	225

Валерий Скляр

ОколоBanking

Об авторе

Валерий Скляр – ведущий, практикующий специалист в области продаж. За плечами более 12 лет банковской службы. Прошел путь от операциониста по работе с «физиками» до руководителя отдела среднего корпоративного бизнеса. Автор строил карьеру в крупнейших банках страны, вел успешные переговоры в 113 городах. Искренний и опытный гид в мире холодных продаж. Сторонник творческого подхода к решению задач.

Кому будет полезна книга?

1. Сотрудникам продаж в сегменте B2B, особенно банковским служащим, только начинающим строить карьеру. Опираясь на свой опыт, я делюсь основными тезисами (ключами) продаж, которые помогут экологично вести переговоры и закрывать сделки. Однако нужно понимать, что универсальной отмычки к сердцу клиента не существует и к каждому нужен индивидуальный подход. Все дело в конверсии и процентном соотношении успехов к неудачам. Используя описанные механики, продавец будет получать согласие с гораздо большей вероятностью. Изучите весь материал в книге, постарайтесь понять основные тезисы. Помните: мало обладать информацией, нужно уметь применять ее.

2. Бизнесменам и владельцам компаний. Возможно, вы думаете: «Банки далеки от бизнеса и совсем не понимают, как он устроен. Им лишь бы списать побольше комиссию и нажиться». В книге я расскажу о том, что происходит на самом деле. Людям свойственно возлагать ответственность на кого угодно, кроме себя. Реальность гораздо сложнее. Если у вас есть отрицательный опыт работы с Банком, не стоит замыкаться и отказываться от новых попыток. Поверьте, ваши конкуренты не спят и активно используют современные банковские возможности, чтобы быть на шаг впереди. С помощью этой книги вы узнаете внутреннюю банковскую кухню

ню и, вероятно, пересмотрите свои подходы. Если вы владелец компании, которая реализует свой товар или услуги путем холодных продаж, можете также опираться на этот материал. Не важно, что продавать: тонны стирального порошка, расчетное обслуживание или «боеголовки», от этого процесс другим не станет.

Введение

Ранее у меня был опыт авторской деятельности. Я вел блог на «Дзене» – это платформа для создания и просмотра контента, где каждый мог реализовать свой авторский и литературный талант. Когда пришла идея написать эту книгу, я был уверен: она не должна быть скучной. В конце концов, все чаще среди топовых бизнесменов встречаются люди до 30-35 лет. Они из нового поколения, с другим складом ума. Им не нужно дарить на день рождения чемодан из крокодиловой кожи, т. к. потом он будет пылиться в гараже. Для них лучшим подарком будет билет на рок-концерт или каучуковый ремешок оранжевого цвета для «Apple Watch». Это я к тому, что в современных реалиях никто не будет читать унылые бизнес-издания с приторными таблицами и различными графиками. Чтобы оживить повествование, я использую немного юмора, разбавленного историями из жизни. Кроме того, уровень финансовой грамотности у всех разный, поэтому считаю правильным объяснять материал на бытовых примерах.

Почему я решил написать книгу? Одна из главных причин – сохранить воспоминания. Когда тебе 35, начинаешь задумываться, что оставишь после себя. И речь совсем не о детях, они являются доказательством того, что ты в принципе жил на этой планете. Однако вопрос о том, каким ты был чело-

веком, как думал, чему научился, чего достиг, остается открытым. В 2006 году мы с товарищем Ильей шутики ради записали песню «Красная копейка». Как сейчас помню, текст писали на туалетной бумаге, а звук – на самый дешевый микрофон за 90 рублей. Как ни странно, песня стала хитом и в свое время звучала в каждой СТО и маршрутке. Даже сейчас ее можно найти на просторах интернета – «DJ [tele] VIZOR & ELVIS (Шлюз) – Красная Копейка». Получается, что песня, созданная 16 лет назад, до сих пор живет, радует слух и собирает лайки. Все благодаря тому, что она была записана и выложена в интернет. На планете 8 миллиардов людей. Представьте, что каждый имеет свой талант и знания. Обычные вещи для одного звучат как открытие для другого. Если бы мы не записывали и не передавали другим свои знания и опыт, прогресс был бы невозможен. Не стыдно получать критику, стыдно знать, уметь и не делиться.

Я считаю, что в мире нет людей, обделенных талантом. Он есть у каждого. И смысл человеческой жизни в том, чтобы его найти и поделиться. Но как же так? Есть много известных, выдающихся деятелей: певцы, музыканты, педагоги, заслуженные мастера спорта, а я ничего не достиг. На самом деле это не так. Просто, чтобы стать знаменитым певцом, нужно сначала пойти на студию и записать песню. Чтобы выиграть в лотерею, нужно купить билет. Чтобы стать Илоном Маском, нужно открыть свою компанию с братом. Включите музыкальный канал и послушайте последний хит. Сколько

вы знаете людей, которые поют не хуже? А сколько из них предприняли хоть что-то, чтобы о них узнали? Порой боль заключается в том, что первоклассный математик знает, что он лучший в своем деле, но не видит в этом ничего выдающегося. По этой причине он не открывает свой талант обществу, ибо зачем, если дело того не стоит. Призываю всех к действию, ведь многие обычные вещи для вас – необычные для остальных.

Книгу поделена на две главы: синяя и красная.

Синяя глава посвящена продажам и будет полезна начинающим продавцам и менеджерам. Почему именно «синяя»? Это самый распространенный цвет галстука, рубашки и костюма простого сейлза (менеджера по продажам). В этой главе мы постараемся понять мышление рядового бизнесмена, методы и подходы продаж, узнаем потенциальные сложности в работе, разберем примеры переговоров и отработки возражений.

Красная глава посвящена предпринимателям и их взаимодействию с Банками. Почему именно «красная»? Обычно в эксель-таблице лидов (контактов для обзвона) менеджер по продажам выделяет отработанные контакты определенным цветом. Например, зеленый цвет – согласие, а красный – категорический отказ. В этой главе я постараюсь донести до бизнесменов, какими глазами на них смотрит Банк, расскажу, как правильно выстроить работу с командой синих (менеджеров по продажам). Также я развею несколько мифов о

Банках и предложу инструменты для эффективной работы с ними.

Важно! Рекомендую синим и красным прочитать обе главы. Тогда вы сможете понять друг друга и разговаривать на одном языке: выгод и предложений. Обе стороны могут извлечь пользу из сотрудничества. В общем, желаю всем приятного чтения, заварите себе кружечку кофе и поехали! Добро пожаловать в «ОколоBanking».

Дисклеймер: в книге изложена моя точка зрения. Материал носит ознакомительный характер и не является призывом к действию. Уверен в наличии грамматических и прочих ошибок, на что имею полное право. Все имена, названия компаний и отсылки к финансово-кредитным учреждениям могут быть вымышлены и приведены в качестве примера.

Синяя глава

Всем продавцам, клиентским менеджерам, продавцам, сейлзам и прочим причастным к продажам посвящается.

Сегментация клиентов

Традиционно в Банках есть градация клиентов. Уверен, что каждый предприниматель или бизнесмен слышал о таком направлении, как «малый и средний бизнес», к которому многие себя причисляют. На самом деле, все не так однозначно. В зависимости от клиента (бизнеса), Банк его воспринимает как микро, малый, средний (иногда региональный) и крупный. Давайте разберемся, в чем разница. Команда синих может подумать, что тут ничего нового, но предлагаю не торопиться.

– Микро –

На языке синих, микро – «микруши». Обычно это бизнес с годовой выручкой от 0 до 90 млн. рублей в год. Казалось бы, целых 90 миллионов, какие же это «микруши», но стоит разделить 90 на 12, итого 7,5 млн. рублей в месяц. Уровень вполне сопоставимый с небольшой сетью пивных магазинов, скажем, 5 – 7 точек по городу.

– Малый –

Малый бизнес может захватывать «микрушей» и достигает обычно выручки в 120-350 млн. рублей в год. Важно понимать: Банк никогда не смотрит на юр. лицо как на ИНН. В глазах синих каждое юридическое лицо – это аффилированные связи. Предположим, ООО «Ромашка» имеет выручку 50 млн. рублей. У каждого юр. лица есть директор и учре-

датель (а может и не один). У директора «Ромашки» есть своя фирма ООО «Ландыш», где выручка 20 млн. рублей, а у учредителя ООО «Ромашки» есть ИП с годовым оборотом в 50 млн. рублей. Итого мы получаем группу в составе трех юридических лиц и оборотом не менее 120 млн. рублей, т. е. это точно не микробизнес.

– Средний –

К среднему корпоративному бизнесу (далее СКБ) Банки относят компании по критериям: выручка, доходность или штатная численность сотрудников. Выручка в сегменте СКБ начинается от 120-350 млн. рублей в год. Доходность, по которой можно относить компанию к среднему бизнесу, начинается от 15-30 т. р. в месяц. Что такое доходность? Это значит, что компания должна потратить у Банка комиссиями не менее этой суммы. Траты компании = доход Банка. Сегментирование компании по штатной численности – достаточно редкий критерий и может начинаться от 100 сотрудников. Таким образом, если предприятие или ИП соответствует одному из трех критериев, то в одном из Банков к ней будет более лояльное отношение.

– Крупный –

К сегменту крупного бизнеса относятся те компании, которые и без нас знают, что они крупные. Разбег таких компаний от 10-15 млрд. рублей совокупной выручки в год. Снова обращаю внимание, что всевидящий глаз Банка смотрит на них сквозь призму группы компаний. Т. е. 10 компаний

с выручкой по 1 млрд. рублей, имеющие в своем составе одного общего учредителя (счастливого и беззаботного) – это один клиент в виде группы компаний в сегменте крупный бизнес. Если у вас компания, которая трудится в сегменте B2B, то можете использовать описанную градацию для своего удобства.

Почему я пишу об этой градации?

Дело в том, что бухгалтер или директор компании часто пугаются, когда менеджер при звонке использует фразы типа: «Звоню вам, как клиенту среднего корпоративного бизнеса». Клиент не должен знать (и часто не знает), каким образом Банк на него смотрит и как сегментирует. Клиент уверен, что он «малый бизнес» и точка. Так получается, потому что путаются понятия: сегмент Банка и субъект МСП (малого и среднего предпринимательства). В чем разница? Сегмент Банка по компании придумывает сам Банк, хотя во многих финансово-кредитных учреждениях они схожи.

Сегмент МСП устанавливает законодательство Российской Федерации. Не хочу приводить шаблонные формулировки из закона но, если интересно, можете прочитать статью 4 Федерального закона от 24 июля 2007 года № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». Или, если вам (как бизнесу) интересно, являетесь ли вы малым или крупным предприятием с точки зрения законодательства, можно поискать себя в реестре на сайте: <https://rmsp.nalog.ru>.

Если вы из команды синих, то придется периодически проверять компании на наличие их в реестре СМП. В зависимости от статуса компании меняются требования Центрального Банка в части их обслуживания. Например, если у вас «микропредприятие» в реестре МСП, то Банк не сможет предложить ставки по депозитам, аналогичные компаниям более крупного порядка. Потому что средства микропредприятий, размещенные на депозите в Банке, должны страховаться (Федеральный закон от 3 августа 2018 г. № 322-ФЗ), а это дополнительные затраты. Нам же приходится платить за КАСКО или ОСАГО при оформлении полюса. А что делают со стоимостью страховки? Закладывают ее в расходы. Можно смотреть на это под разным углом. С одной стороны, государство позаботилась о малом бизнесе, с другой стороны, крупный бизнес имеет дополнительный доход (в виде повышенного %), что дает ему преимущество.

Отрасли

Кроме стандартной сегментации в Банках используют неформальные критерии отнесения клиента к той или иной группе. Приведу несколько примеров.

– Металлисты –

Метáл или мéтал – (от англ. metal) – жанр рок-музыки, появившийся из хард-рока в начале и середине 1970-х гг., преимущественно в Англии и Соединённых Штатах Америки. Метал характеризуется «тяжёлыми» риффами электрогитар, искажённых эффектом дисторшн, затяжными гитарными соло и агрессивным ритмом (источник: otvet.mail.ru). Это к слову. На самом деле «металлисты» – это компании по переработке и сбору лома. Если у вас есть база или пункт приема металла, поздравляю, вы металлист.

Что продаем: комиссию за снятие наличных денежных средств, обратный эквайринг, самоинкассацию, депозиты.

– Сельхозники –

Из названия понятно, что речь идет о компаниях, занятых в сельскохозяйственной отрасли. Это может быть выращивание винограда или кукурузы, разведение скота, садоводство. На момент написания этой книги население планеты насчитывает 8 млрд. человек, так вот, 1 млрд. из них работает в сельском хозяйстве, либо для него.

Что продаем: субсидированные кредиты, переводы

средств на ФЛ, дивиденды, депозиты, ЗП, лизинг.

– Алкоголики –

Интересно, что если в поисковике вбить слово «алкоголик», то первым в выдаче будет номер телефона горячей линии: «8 (800)...» – нам предлагают поговорить со специалистами узкого профиля. На самом деле «алкоголиками» называют предприятия, занятые в отрасли оптовой или розничной реализации акцизной продукции (именно алкоголь). Примечательно, что в нашей стране на фоне закрытия «окна в Европу» рынок этой продукции хорошо освоен местными производителями. Если мы говорим об импортозамещении, то тут оно сработало хорошо.

Что продаем: ВЭД, депозиты, ЗП, кредиты, гарантии (ФТС и прочие).

– Строители –

В 2021 году в России было введено в эксплуатацию более 92 млн. квадратных метров жилья. Много это или мало? Это максимальный показатель скорости строительства в современной России. К примеру, в 1988 году СССР сдало в эксплуатацию 132 млн. квадратных метров. Небольшой экскурс в историю, чтобы было понимание, о какой именно отрасли мы говорим. Это те самые строители, которые обещают нам садики и школы в новых районах и 1,5 парко-места на одну квартиру. Можем строить больше? Конечно, можем, только в современном мире не все так просто. Чтобы построить дом, нужно понимать рынок и себестоимость. Не смотря на то,

что 2021 год увенчался успехом для этой отрасли и «стройка» хорошо заработала, есть определенные опасения за 2022 год. Чтобы поднять многоквартирный дом, нужны материалы, сырье и рабочая сила. В связи с проблемами в части поставок сырья из-за границы предприятия не могут нарастить мощности по производству строительных материалов. Прибавьте сюда спрос населения в условиях частичной неопределенности.

Что продаем: спец. счета, кредитование, переводы на ФЛ, гарантии.

– Зерновики –

Неопытный сотрудник легко может перепутать зерновиков и сельхозников. На самом деле отличий между ними столько же, сколько между уютгом и ванной. Именно при знакомстве с зерновиками у менеджеров по продажам возникает множество вопросов о легальности одного и нелегальности другого. Конечно, рынок есть рынок, и каждый в нем старается заработать. Однако, с точки зрения Банков, это очень рискованный сегмент. Нередко в таких компаниях сотни миллионов выручки, а офис представляет собой одного сотрудника с ноутбуком: генеральный директор, он же менеджер по продажам, он же сам себе бухгалтер, логист, экономист и прочее. Среди зерновиков есть условно добротные, сомнительные (с точки зрения Банка) и высокодоходные. Добротные зерновики сами сеют, снимают, хранят и продают сырье за «10 копеек». Сомнительные – покупают

зерно за «10 копеек», а продают за «11 копеек». Высокодоходные – покупают за «11 копеек» (например, у сомнительных или добротных) и продают куда-нибудь в Иран за «13 копеек».

Почему так? Добротные зерновики имеют как минимум оборудование для земельных работ (чем схожи с сельхозниками), используют наемных работников, сажают и выращивают. Сомнительные, как правило, из материальных активов имеют только ноутбук и работают по схеме «купи дешевле – продай дороже». Высокодоходные занимаются экспортом, следовательно, Банк будет ждать на р/с компании экспортную выручку в виде валюты, которую клиент будет конвертировать в рубли для закупки новой партии на перепродажу. Что касается Ирана, с ним Банки не хотят работать из-за санкций (хотя, о чем мы говорим?). Ирония в том, что пойдешь и найдешь сейчас российский Банк с внешнеэкономическими переводами не под санкциями. Иногда зерновики работают с Ираном по схеме, где юридически товар покупает третья страна, а фактически зерно перегружается с одного судна на другое в нейтральных водах и идет в Иран. Думаю, там это называется «параллельный импорт» =)

Что продаем: РКО, депозит, ВЭД.

Конечно, направлений и отраслей в бизнесе гораздо больше, чем указано выше. Я отразил лишь малую часть, к которым питаю особенные чувства.

Виды деятельности

– Розница -

С точки зрения Банка это не самые доходные ребята, но они способны «генерить» регулярный трафик новых клиентов (на РКО), т. к. группа компаний со временем увеличивается. Розница – это юр. лица, которые реализуют свой товар физическим лицам. Как правило, торговля ведется через использование торговых терминалов. У таких компаний много безналичных платежей на закупку товара, а также в распоряжении имеется наличка, которая аккумулируется в кассе.

Что продаем: торговый и интернет эквайринг, депозит, СБП, самоинкассация, классическая инкассация, ЗП.

– Оптовики -

Это компании или ИП, которые зарабатывают исключительно на соотношении разницы стоимости товара к его объему. Схема бизнеса строится по формуле: купить много у одних и продать частями другим. Если мы говорим про невысокодоходных оптовиков (для Банка), то обычно это рублевая зона. Более интересны оптовики, у которых есть внешне-экономическая деятельность. Пример «жирного оптовика»: купил несколько тонн бананов в Турции и продал на российском рынке перекупщикам.

Что продаем: ВЭД, РКО, депозиты, кредит (с залогом), лизинг (выборочно).

– Контрактники -

Из названия понятно, что этот бизнес ориентируется на исполнение контрактов (223 или 44 ФЗ + прочие ком. контракты). Тут поле шире, давайте разберем несколько примеров.

Пример №1: ООО «ДРСУ» занимаются обслуживанием и ремонтом дорог. Они на год заключили контракт по обслуживанию и благоустройству федеральной трассы М-104. Контракт исполнен – деньги получены.

Пример № 2: ООО «Опытное конструкторское бюро». Заключили контракт с министерством обороны (например), в рамках которого нужно провести испытания аэродинамической трубы.

Что продаем: депозиты, ЗП. Им всегда нужен кредит, но из-за рисков получить его сложно, т. к. обычно нет обеспечения.

– Производители -

Это самые интересные ребята. Всегда любопытно послушать, как собственник пришел к мысли производить тот или иной товар, с какими трудностями он столкнулся и как у них все устроено. Я редко встречал похожих производителей. Подумайте сами: производить удобрение – это не то же самое, что делать кресла для вагонов метро.

Что продаем: все, что есть.

– Арендодатели -

Для меня это самый скучный бизнес, но самый перспек-

тивный для ленивых. Все сводится к тому, что есть капитальное здание (например) или торговый центр, площади которого сдаются в аренду.

Что продаем: кредит. Большая вероятность одобрения.

– Услуги -

В услугах всегда задействовано много людей и большая маржа. Это может быть охранное предприятие, которое специализируется на обеспечении безопасности торгового центра, или косметологическая клиника, или предприятие по оказанию услуг клининга. По сути, это когда деньги платят за время, которое было потрачено для удовлетворения той или иной потребности покупателя (клиента).

Что продаем: ЗП, депозиты.

Продажа через встречу

Формат продаж может быть разным. Клиента можно брать количеством, а можно качеством. Если рынок достаточно большой, то важно количество касаний с клиентом, т. е. звонки. За час вполне можно обзвонить 50 компаний и по-пробовать им в моменте что-то продать: подрядные работы, какой-то софт, услуги или (как в нашем случае) банковское обслуживание. Однако, если рынок достаточно узкий, то одними звонками сыт не будешь. Предлагаю разобрать эту тему более детально.

Человек по природе своей очень ленив. Это не хорошо и не плохо, просто наш мозг старается выстроить максимально короткий маршрут из точки А в точку Б. Что говорить о менеджере по продажам, который ленится порой взять трубку в руки. Хотя, казалось бы, что может быть проще: тебе дают скрипты по продажам, базу для звонков, по сути даже думать не нужно, достаточно просто нажать пальцем с десятков цифр на телефоне. Все мои мысли, изложенные в этой главе, будут крутиться вокруг тезиса, что во всем виновата лень.

Если мы говорим про конкурентный рынок и ограниченный пул потенциальных компаний, то стоит вопрос в том, как их можно качественней привлекать. Логичный ответ: позвонить и предложить наши услуги. «Капитан очевидность», – скажете вы и будете правы. Послушайте, как со-

трудники делают звонки: купите счет, возьмите кредит, купите кирпичи, купите хоть что-нибудь. Несмотря на то, что я всю жизнь работаю в продажах и достаточно лоялен к всякого рода продавцам, но даже меня от этого тошнит. Такой подход (количественный) просто ломает рынок, насыщает его спамом. Сидишь такой дома, отдыхаешь, смотришь сериал и тут звонок от какой-нибудь стоматологии с навязыванием услуг. Думаешь: «Послушаю, может, какие-нибудь новые фишки будет использовать, намотаю себе на ус...» А там последний тренд: звонит робот и включает запись с информацией о скидке или сервисе. В этот момент хочется швырнуть телефон в окно. Насколько нужно быть «ленивыми», чтобы запустить в своей компании обзвон потенциальных клиентов ботами? Ведь это совсем не делает вам рекламы.

Опустим мое возмущение и вернемся к нашей теме. Предположим, что на вашем рынке есть 50 клиентов. За их внимание будут бороться пять компаний (Банков). Первое, что сделаете вы и недалекие конкуренты – это банально их прозвоните. Под банальными звонками я подразумеваю продажи продуктов по телефону. А что потом? А потом в голове у вас (или менеджеров) поселится навязчивая мысль, что рынка нет, продавать некому и все печально. На самом деле, конечно, все не так. Для клиента в целом звонок одного «менеджера» ничем не отличается от звонка другого «менеджера», тем более, если каждый из них будет пытаться в моменте что-то продать по телефону. Выход только один – встреча с кли-

ентом. Продавайте встречу, а не продукт. Поверьте, каждый из 50 клиентов получает десятки звонков в неделю от вас, ваших конкурентов и прочих компаний в секторе B2B. Как вы думаете, сколько из общего пула звонков связаны именно со встречами? Все верно, гораздо меньше.

Наш мозг работает таким образом, что в случае возникновения проблемы он обращается к памяти и нашему опыту. Исходя из этого мозг генерит решение и преобразует его в действие. Если я никогда не получал входящих звонков с предложением «руки и сердца», то первые разы мне будет интересно, потом обыденно, а после тошно. Так же и наши клиенты: им кто-то позвонил, что-то предложил, они поняли, что им это не нужно, и потом все похожие предложения будут сливать. Опыт говорит им, что ничего хорошего из этого все равно не получится, так зачем тратить время? Так вот, если 50 компаний (клиентов) получат 500 звонков с одним и тем же предложением, то и реакция будет соответствующей: «... мы подумаем, скиньте на почту, мы уже с кем-то работаем». А теперь представим, что все звонят продать, а тут кто-то решил встретиться? Кажется, это что-то новое. Жизненный опыт клиента еще не заезжен подобного рода предложениями, поэтому вероятность положительного решения будет на порядок выше.

«При чем тут лень?» – спросите вы. При том, что большая часть продаванов ленится просто звонить, а не то чтобы попу поднять и поехать к клиенту. Если Вы работаете в сегмен-

те, где количеством и скоростью забрать себе кого-то крайне сложно, идите в качество – встречайтесь и общайтесь лично. Ибо кто ты такой там на телефоне, чтобы я взял и рассказал, что мне надо и как у меня все устроено? Я тебя в глаза никогда не видел. Помните, что все люди ленивые. Скорее всего, ваша первая идея по привлечению клиента провальная, потому что основана на пути наименьшего сопротивления. Но и ваши конкуренты скорее всего думают также.

Ок, мы поняли, что нужно встречаться с клиентом, а что дальше? Мы пересмотрели наш скрипт звонков и продаем по телефону не продукты, а встречи. Тут приходит осознание того, что другие делают также. Снова вспоминаем нашу теорию ленивых менеджеров. Предположим, ваш офис находится в центре города, к каким клиентам поедете в первую очередь? Скорее всего, к тем, кто ближе. Это настолько очевидно, что придет в голову каждому. Если хотите быть на шаг впереди, всегда учитывайте фактор лени. Звоните тем клиентам, которым никто не хочет звонить (например, с комментарием от прошлых продаж: «Не звонить, клиент не в себе»). Если вы можете встречаться с клиентами, то звоните и назначайте встречи тем, кто находится далеко (один, два, три часа пути от вас и т. д.). Так вы попадете к тем, до кого другие не доезжают (лень, нет желания, нет авто и прочие причины). И самое главное – чем менее заезженный будет клиент, тем выше вероятность договориться о встрече и провести ее максимально продуктивно. Тут могут быть воз-

ражения: зачем мне тратить 3 часа на дорогу, если я могу за это время прозвонить 50 компаний? Начнем с того, что удаленных встреч должно быть несколько. Согласитесь, глупо приехать за 100 км от офиса к одному клиенту и не зайти в соседние компании, которые так же интересны вам по профилю? Следующий лайфхак заключается в том, что первая встреча должна быть с самой удаленной компанией.

Приведу пример. У вас 3 встречи: 10 км от офиса, 50 км от офиса и 100 км от офиса. Если первой будет та точка которая ближе, то вам придется с каждой последующей встречей отдаляться, т. е. обратный путь будет максимально долгим. Если первая точка встречи будет максимально далеко, а последующие будут по пути к офису (дому), то время и расстояние работают на вас, и таким образом вы оптимизируете маршрут.

Предлагаю еще раз проговорить ключевой тезис этого блока. Лень присуща всем людям. Если хотите побеждать на конкурентном рынке, делайте то, что другие не делают. Каждый хочет прийти к цели кратчайшим путем, однако часто бывает так, что кратчайший путь далеко не самый быстрый. Очная встреча лучше, чем онлайн-встреча (по Зуму или Ватсап). Любая онлайн встреча лучше, чем просто звонок. Звонок лучше, чем коммерческое предложение на почту (сейчас их вообще никто не читает, как и прочий спам).

Любая встреча – это хорошо

Я с абсолютной уверенностью могу сказать, что не бывает неудачных встреч, и сейчас приведу несколько аргументов из своего опыта. Что есть мерило «удачной встречи»? Продажа? Но ее может не быть в моменте, зато состояться через какое-то время. Особенно это актуально, если у вас длинный цикл сделки. Для меня удачная встреча – это та, которая состоялась. Самое главное, чтобы они вообще были, и чем больше, тем лучше.

Пример из рабочего опыта.

Много раз я пытался зайти в одно АО (акционерное общество), но все было безуспешно. Более того, лид мне достался от не менее опытного сотрудника, который тоже потерпел неудачу с этой компанией. На контакт они не шли, по телефону ЛПР (лицо принимающее решение) всегда отвечал однообразно, мол, вы у меня уже были и ничего интересного предложить не можете.

Акционерное общество выкупало доли других компаний, а после претендовало на небольшую часть от их прибыли. Это был некий семейный бизнес. По этой причине АО являлось учредителем в разных бизнесах, имея где-то больше, а где-то меньше своего влияния (в зависимости от величины доли в уставном капитале).

Есть поговорка: нужно слона кушать по частям. Поэтому

я решил зайти с другой стороны: проехаться по всем компаниям, которые в той или иной мере находятся в собственности АО. Я выгрузил список с десятком таких организаций, договорился там о встречах и поехал покорять их своей харизмой. Стоит упомянуть, что собственник АО обслуживался в нашем Банке как физическое лицо и, кстати был этим доволен.

Итак, еду я в компанию, часть доли которой принадлежит АО. Две предыдущие встречи прошли довольно пресно, в моменте договориться не удалось. Приезжаю на очередную, мы мило друг другу улыбаемся, я стараюсь оперировать всеми нашими преимуществами, но вижу, что мои доводы совсем не цепляют собеседника. В конце разговора бросаю фразу: «Уверен, что вы по достоинству оценили бы наш сервис, не зря Федор Иванович (собственник АО) именно у нас обслуживается, наверняка человек с его опытом знает, где лучше хранить деньги».

Встреча завершилась, я сел в авто и поехал дальше по своим делам. Не прошло и 30 минут, как звонит незнакомый номер. Это был персональный менеджер Федора Ивановича (собственника АО), который обрушился на меня с претензиями. Оказывается, директор предприятия, от которого я только что уехал, сразу скинул фото моей визитки и спросил, знакомы ли мы. Мол, так и так, ко мне приезжает сотрудник Банка, хвалится, что вас знает, ссылается на ваш авторитет. Федор Иванович с негодованием набирает своего ассистен-

та, отправляет ему фото визитки наглого менеджера и орет, требуя призвать меня к ответу. Что за наглец катается по его компаниям, и чего он хочет?

Мы пообщались с персональным менеджером, я все доходчиво объяснил и через него договорился о встрече лично с Федором Ивановичем. Мы встретились, а дальше все пошло как по маслу. Реакция на звонки из кабинета Федора Ивановича не заставила себя долго ждать. Со мной сразу захотели общаться разные компании, которые хоть как-то от него зависели. Дело завертелось, удалось завести несколько крупных предприятий, которые входили в холдинг АО.

Мораль истории такова: не все встречи увенчались успехом, однако моя настойчивость все равно привела меня к собственнику, что в дальнейшем конвертировалось в продажи. Разве были мои встречи неудачными? Очевидно, что без них АО не было бы в списке наших клиентов.

Как провести оценку встречи

Важно правильно оценивать прошедшие встречи. Самый простой способ определить их качество – представить себя на месте бизнесмена. Я всегда говорю своим сотрудникам: «Если вы вышли от клиента и не можете представить один день из жизни собственника этой компании, то все было напрасно». Собеседник не может знать наши возможности. А распыляться и предлагать 100500 продуктов – это утомительно и неправильно. Мы должны «стать» владельцем компании, прогнать его бизнес-процессы через себя и благодаря этому сформировать гипотезу, за счет каких банковских решений можно упростить себе (т. е. клиенту) работу. Если это сделано, то встреча была не напрасной.

Давайте разберем, как это работает. Прошли те времена, когда банковские продукты продавались просто и непринужденно. Сейчас нужно сильно постараться, чтобы склонить решение по сотрудничеству в свою сторону. Так происходит, потому что клиенты уверены в своей осведомленности по банковским продуктам благодаря:

- постоянным звонкам продавцов;
- своему опыту;
- интернету и СМИ.

При желании легко открыть расчетный счет в Банке, подключить зарплатный проект, подать заявку на кредит. По-

этому звонить клиенту или на встрече пытаться продать всё и вся бессмысленно и неправильно. Приведу пример стандартной встречи/звонка менеджера по продажам.

– Иван Федорович, предлагаю вам открыть счет. У нас удобный банк-клиент, дешевый тариф, поддержка 24/7.

Клиент:

– Спасибо, мне это не интересно.

– Возможно, вы бы рассмотрели кредитование? У нас шикарные условия по кредитам, ставка всего 8% годовых. Что скажете?

Клиент:

– Мне это не нужно, мы не кредитуемся.

– Возможно, вашу выгоду не видно сразу. Вместе мы сможем подобрать вам шикарную программу кредитования. Например, у нас есть овердрафт.

Клиент:

– Спасибо, я же вам сказал, мне это не нужно.

Как видим, менеджер атакует, пытаясь попасть в точку, а клиент отнекивается, ибо для него это совсем не актуально. Дело в том, что у команды синих (менеджеров по продажам) есть всего 3 попытки угадать, что нужно клиенту. Если четвертый подход окажется неудачным, то собеседник решит, что встреча (звонок) проходит напрасно, и будет разочарован лишней тратой времени. Возникает вопрос: как увеличить количество попыток при выявлении потребности? А я вам отвечу, что они совсем не нужны. Зачем угадывать, если

можно просто спросить?

Я выделил всего два подхода в продажах: продуктоцентрированный и клиентоцентрированный.

Продуктоцентрированный – это когда менеджер продает продукт (как в нашем примере: возьмите рко, возьмите кредит, возьмите еще что-нибудь). Это очень уныло и печально, как для продавца, так и для клиента. При таком подходе приоритет и акценты переговорной позиции направлены на продукт и его опции.

Клиентоцентрированный подход – это когда мы продаем именно то, что нужно клиенту, отталкиваясь от его потребностей. При таком подходе приоритет и акценты переговорной позиции направлены на выявление боли и методы ее лечения путем предоставления соответствующего сервиса. Здорово, верно? А как это сделать?

Давайте придумаем легенду. Компания-производитель занимается изготовлением и реализацией мужских сумок (а почему нет). Теперь возвращаемся к моему тезису, что вы должны мысленно прожить день как собственник этой компании. Это значит, что в вашей голове должно сложиться точное представление о том, как устроена работа в компании, которая продает те самые сумки. Поехали!

Кейс владельца компании по производству мужских сумок

Зачем я продаю именно мужские сумки? Чтобы их продать, сперва нужно произвести. А в каком объеме мне наладить производство? Хочу продавать 100 сумок в день, почему нет. Значит, нужна партия в 100 штук... а может, просто купить и перешить лейбл? Нет, мне это не нравится, хочу свой бренд и свои сумки. Думаю, надо сначала найти помещение под цех. Цех купить или арендовать? Если куплю, то потрачу в моменте крупную сумму, но зато у меня будет свое помещение, которое может быть использовано в качестве обеспечения под залоговый кредит. А если взять в аренду, то мне нужно будет делать регулярные платежи владельцу. Если он будет ИП, то я трачусь только на стоимость ежемесячной платежки, а если физ. лицо, то, с учетом тарифов на переводы физ. лицам, может выйти приличная сумма. Ок, остановимся на варианте с арендой помещения у ИП.

Итак, у меня есть производственный ангар и дикое желание продавать не менее 100 мужских сумок в день. Из чего будут мои изделия? Глупый вопрос, конечно из кожи. Представляю себе готовую сумку из кожи, но выглядит она, честно сказать, не очень привлекательно, думаю, я бы не купил. Дело в том, что на ней не хватает модных заклепок. Звоню производителям кожи и понимаю, что самое дешевое сырье

в Китае, да и заклепки добрый китаец обещал по великой скидке отдать. Однако возникла проблема, что фабрика в Китае не хочет отправлять мне партию материала в нужном количестве. Размер морского контейнера оказался гораздо больше, чем мне нужно, и тут либо переплачивать за пустующее место, либо покупать гораздо больше, чем я планировал. Пораскинув мозгами, понимаю, что делить место в контейнере с кем-то такое себе дело, поэтому лучше закажу сырье сразу на 200 сумок. На том и порешил.

Мой заказ приняли, но при оплате выяснилось, что далеко не каждый Банк работает с валютой. Шло время, я с нетерпением ждал свой контейнер. Каждый день приходил в пустой ангар, за который уже платил аренду, наливал себе чайку и ждал. Наконец товар доставили! И тут оказалось, что еще нужно разбираться с таможней. Уладив дела с бумагами, понял, что нужно весь этот объем сырья и заклепок как-то довести из порта до моего склада. Опять дилемма: брать водителя в штат и платить ему зарплату с налогами или искать человека со стороны и просто расплатиться наличными. Выбрал второй вариант.

Ура, теперь я довольный стою на складе и смотрю на гору кожаных полотен и прочей мишуры для производства. Понимаю, что пора обзавестись станками и оборудованием. Опять оказался перед выбором. Иностранная компания по производству уникальных станков для изготовления кожаных мужских сумок дает хорошую скидку на свое оборудо-

вание. Однако, согласно контракту, все комплектующие и расходники для станков придется покупать только у них, а это регулярные платежи в долларах в одну из европейских стран, что в текущих реалиях крайне затруднительно. Решил поддержать отечественного производителя и заказал станки в РФ. Скорость конвейерной сборки будет меньше, и обслуживающего персонала нужно больше, зато я не буду зависеть от иностранных партнеров. Спустя время в цеху появляется производственная линия и я понимаю, что одному за ней стоять не комильфо, нанимаю 50 сотрудников.

И вот, настал тот день, когда я держу в руках мужскую сумку собственного производства. Смотрю на сотрудников, а они на меня. В их взгляде читается, что бесплатно делать сумки никто не готов, нужно платить заработную плату. Затем встал вопрос: как продавать? Открываю два магазина, в Ростове и в Москве. Кручусь как белка в колесе, заключаю договора аренды, звоню товарищу, который в свое время привез мой контейнер с материалом на склад. Теперь нужно наладить логистику доставки товара из центрального хранилища в новые точки Ростова и Москвы. Нанимаю там продавцов, ставлю в магазины терминалы, чтобы принимать безналичную оплату. Продажи сумок начались. Через пару дней продавцы начинают звонить с вопросом, что делать с наличкой, которой платят около 30% покупателей. Опять головоломка: либо просить продавцов вносить наличку на расчетный счет, либо выпустить им пластиковые карты, чтобы де-

лать самоинкассацию через банкомат. Если выберу первый вариант, то будет дороже, т. к. при пересчете денег в кассе Банка используется ручной труд кассира. Если выберу второй вариант, то остается проблема с монетами, которые, к сожалению, банкомат не принимает.

Благодаря моим продажам на расчетном счете стала появляться выручка. Сведя дебет с кредитом, я понимаю, что едва свожу концы с концами. Денег хватает только на зарплату и аренду площадей. Нахожу решение – продажа через торговые сети. А почему нет, там большая проходимость и можно запустить реализацию по всей стране.

Спустя какое-то время договариваюсь с федеральной сетью универмагов на поставку первой партии своих сумок. Очередной сюрприз: сумки везу им сейчас, а деньги получу только через 60 дней, т. к. по договору у них отсрочка платежа. Ну что за несправедливость, как выжить предпринимателю в таких условиях? Нечего делать, подписываю договор. При этом, продолжаю думать, как еще увеличить продажи, но с оборотом меньше 60 дней. Решение приходит быстро, не зря мне мама говорила, что я буду большой бизнесмен – онлайн продажи! Запускаем свой сайт со слоганом: «Мы не Гуччи и не Прада, наши сумки – то, что надо!» Для оплаты через сайт подключаю интернет эквайринг. Дела потихоньку пошли в гору, но тут настало время для оптимизации, т. к. моя бизнес модель похожа на большой дуршлаг. Деньги как заходят, так же быстро и растворяются по пути на расчетный

счет.

Теперь предлагаю выйти из роли несчастного бизнесмена и выдохнуть. Именно это я называю «прожить жизнь клиента». Каждая ваша встреча должна заканчиваться четким пониманием того, как устроен бизнес. Поверьте, свою «историю героя» клиенты очень любят рассказывать и гордятся ею. Важно понимать, что клиентский менеджер не должен (Внимание!) додумывать бизнес-процессы компании. Он должен их узнать на встрече, спросить, поинтересоваться. В любом случае, вы специалист в своей области, а клиент – в своей. Нет ничего зазорного в том, чтобы задать несколько уточняющих вопросов. Пример:

– Иван Федорович, правильно я понимаю, что...? А как у вас устроен этот процесс? А как вы решаете вопросы в этой области?

Гипотезы – наше всё

Переходим к следующему этапу – анализ информации. Учимся строить логические цепочки.

Теперь давайте размотаем кейс про сумки. Наша задача: построить логические цепочки и понять движение денег в данной компании от точки А до точки В. Не забывайте, что вы находитесь на встрече, где клиент постепенно дает информацию, исходя из которой нужно делать соответствующие гипотезы – логические цепочки.

Клиент покупает сырье в Китае (кожу и прочий материал для сумок) = у него есть внешнеэкономическая деятельность.

Товар проходит таможенную = таможенные гарантии, либо авансом платит за пошлины.

Логистика товара от порта до склада через наемное физическое лицо, которое не в штате компании = регулярные переводы физическому лицу, либо оплата наличными.

Штат сотрудников в количестве 50 человек = зарплатный проект.

Логистика готового товара до точек реализации в Ростове и Москве = снова переводы физическим лицам за доставку. Правда, в реальной жизни скорее всего это будет договор с транспортной компанией.

Розничная реализация = торговый эквайринг и наличные.

Договора с федеральной сетью = факторинг, либо холдирование средств из оборота (ваши деньги в непроданных сумках лежат на прилавках торговой сети).

Онлайн коммерция = интернет эквайринг.

Гипотеза может строиться только на основании данных и вводных от клиента. Не стоит себя обманывать и путать гипотезу с мнением. Это страшная ошибка. Например, клиент рассказал, что у него в штате 50 сотрудников. Гипотеза в таком случае – это потенциальная возможность продать зарплатный проект. А мнение – это наличие действующего договора зарплатного проекта у компании в стороннем Банке. Если об этом не было речи, значит, не стоит фантазировать. Когда мы разобрались, как строится бизнес, и собрали воронку из гипотез, начинаем с ней работать, задавая уточняющие вопросы.

Не включай продажника, когда это не нужно

В 2014 году меня отправили в командировку в город-герой Новороссийск на целый год. Очень запомнился первый рабочий день. Мне нужно было поехать к начальнику местной военной части и подписать у него документы. Был теплый осенний день, я надел новенькие туфли, деловой костюм, галстук и пальто. Встреча как встреча, ничего особенного, кроме того, что часть находилась на окраине города. Не помню, по какой причине, но я решил поехать туда на такси. Когда закончил дела и настало время возвращаться, пришлось очень долго искать остановку. Она оказалась возле рынка. Людей вокруг мало, как ходит общественный транспорт непонятно, поэтому я решил снова вызвать такси, но никто не хотел ехать на окраину. Тогда во мне проснулся продажник, который решил просто подойти к первой попавшейся машине и попросить довезти меня до отеля и на этом заработать. Поблизости стояли только одни «жигули», и выбор был не велик. Подойдя к авто, я увидел в нем (как мне показалось) типичного «водителя по найму», правда, он крепко спал. Делать нечего, решение уже принято, стучусь в окно. Тот просыпается. Прищурив один глаз от яркого новороссийского солнца, водитель кивнул в мою сторону вопрос: «Чего хотел?» Вежливо объясняю, что мне нужно доехать до

отеля, но я не знаю, какой транспорт тут ходит, и предлагаю ему подзаработать частным извозом. Тот, выслушав мою историю, перестал щурить глаза и молча кивнул на пассажирское сидение, давая понять, что довезет меня куда угодно. Помню, сажусь к нему в «жигули» довольный собой, мол, красавчик – так быстро решил проблему. Если бы я знал тогда, чем все закончится...

Водитель заводит авто с невозмутимым лицом, но не трогается. Смотрю, полез к себе под ноги и что-то ищет. Мои мысли: «Ищет сигареты, гаечный ключ, бумажник, паспорт, авторучку, деньги.... стоп... КОШКА?! Водитель достает из-под сиденья животное, показывает мне и говорит: «Кошка!», – а после выкидывает ее в окно. Мысли в моей голове после увиденного резко сменили направление: «Зачем она тут? Почему кошка? Она живет в машине? Почему тогда он выкинул ее в окно?» Тем временем мужчина переключает передачу на первую, происходит резкий рывок и автомобиль глохнет. Распространенная проблема у неопытных водителей, особенно если железный конь старше вас самого. В моменте я не придал этому никакого значения, списав все на состояние «жигулей», пока не услышал звук. Тот самый звук, когда пустая стеклянная бутылка катится по полу. Это была бутылка «Анапы» (местное вино). В этот момент «жигули» с пьяным водителем резко стартовали в сторону дороги, не замечая, что справа прямо нам навстречу мчится рейсовый автобус! Говорят, что в критических ситуациях время

начинает замедляться, и это действительно так. Я закричал «Стой!», пытаясь открыть дверь и выпрыгнуть из салона.

Знаете, в районе, где я сейчас живу, большая беда с парковками. Поэтому жители ставят свои авто по обе стороны дороги. Как итог, есть только одна полоса между автомобилями, чтобы проехать. Когда выруливаешь на эту полосу, стараешься как можно быстрее проскочить, пока тебе навстречу не выехал другой автомобилист. Иначе начнутся танцы с бубнами и неловкие разбирательства, кто из вас должен сдать назад. Квест заключается в том, что тебе нужно проехать быстро и максимально аккуратно, так как расстояние до бамперов других автомобилей буквально 5-10 см, к тому же, дети шныряют между авто и не смотрят по сторонам.

К чему я это говорю? Когда протискиваешься вдоль соседских авто, думаешь: «Вот свол*чи, зачем так близко машины ставить?» Однако, скажу я вам, это не так уж и близко. Близко – это когда фара от рейсового автобуса прямо у вас в салоне! Не трудно догадаться, что мы врезались. Знаете, что сказал мой водитель? «Не уходи никуда, сейчас поедем!» Интересно, какой ответ он от меня ждал в такой ситуации? Возможно, он думал, что я спокойно кивну: «Да, конечно, это обычное дело для меня, сэр. Я каждый день врезаюсь с пьяным любителем кошек в рейсовый автобус на советских «жигули» в 150 км от родного дома». Честно сказать, я не знаю имя моего водителя, поэтому предлагаю называть его

Геннадий. В нашей истории также появляется новый персонаж – водитель автобуса. Он был южных кровей, скорее всего армянин, поэтому дадим ему имя Арарат.

Итак, город Новороссийск, день, где-то на отшибе произошла авария между рейсовым автобусом и «жигули». К слову сказать, автобус был без пассажиров, скорее всего он заканчивал рейс и ехал на базу. Арарат вышел из автобуса и начал осматривать свою технику, ругаясь на нас. Его гнев был справедлив, ведь на дороге не было ни одной машины или помехи, которая могла бы хоть как-то объяснить нашу невнимательность. Как только Геннадий открыл свой рот и начал мямлить, Арарат понял, что имеет дело с нетрезвым водителем. Чтобы сократить мое повествование, тезисно опишу, что было дальше. Если вы думаете, что на этом все, то вынужден разочаровать: это было только начало.

Через двадцать минут к месту аварии начали подтягиваться друзья Геннадия, скорее всего те самые собутыльники, с которыми он хорошо провел время. В сторону Арарата посыпались оскорбления, основанные на его национальности. Тот понял, что не справится с толпой пьяных хулиганов и начал звонить Руслану, шефу автобусного парка. Руслан приехал на огромном джипе вместе с женой. Увидев, что им будет сложно что-то доказать пьяной толпе, начали звонить в полицию и своим родственникам. Еще через пол часа была уже жесткая заруба из пьяных жильцов района и всей семьи Руслана. Еще чуть-чуть и ситуация могла выти из-под кон-

троля. Спасло то, что вовремя приехал полицейский. Курьез в том, что этот инспектор ГИБДД оказался соседом Геннадия (вот это поворот).

Инспектор понимал, что его соседу грозит жесткое разбирательство по факту ДТП и алкогольного опьянения. Недолго думая, он позвонил жене Геннадия и попросил ее прийти для составления протокола. Его идея была в том, чтобы записать ее как водителя, что все равно не отрицает факта вины, но в таком случае не было бы отягчающего момента с алкоголем. Все это продолжалось на фоне ругани на трассе. Чтобы не попасть под удар, мы с Араратом, Русланом и его женой заперлись в автобусе. Пьяный бомонд продолжал чинить разборки на улице с подоспевшим подкреплением в виде сына Руслана и его друзей. И вдруг все резко замолчало. Знаете, почему? На поляне появился новый герой – жена Геннадия. Она кричала так, что срабатывала сигнализация у рядом припаркованных машин. Из ее пояснений инспектору стало ясно, что вчера она выгнала Геннадия из дома, и вообще у него нет прав, а пострадавшие «жигули» – это ее автомобиль. Цирк да и только. Мы с Араратом не стали дожидаться, когда закончится этот спектакль, и он подвез меня на своем автобусе до отеля.

Мораль истории в том, что стоит внимательнее подходить к своим целям, желаниям и амбициям. Мне не сложно было вызвать такси, но я возомнил себя супер-продажником, который сможет договориться с кем угодно. Я выбрал первый

попавшийся автомобиль с водителем и решил убедить его подвезти меня. И я с этим справился. Но вопрос в том, что именно было моей целью? Доехать до отеля или договориться с первым попавшимся водителем? В конечном счете этот поступок подверг риску мою жизнь, а разве оно того стоило?

Если у клиента нет проблем, значит, он так думает

Будем честны, не каждая встреча перерастет в сделку. Но, обращая внимание, мы должны быть уверены, что сделали все, чтобы помочь клиенту. Да-да, относиться к продажам можно по-разному, и это отдельная тема, но мы не должны ничего навязывать, наша цель – обоюдная польза. Для клиента наши решения должны быть полезны, а для нас работа с ним выгодна. А что, если нет проблем? Бывает так, что клиент убеждает нас, что ему ничего не нужно, у него все хорошо. Конечно хорошо, иначе ни один Банк ему не позвонит. Но так ли это на самом деле? Разве можно на 100% утверждать, что ты здоров, основываясь только на самочувствии? Стоит только сходить на обследование, как врачи сразу выдают букет рекомендаций: то питание нужно изменить, то вести более подвижный образ жизни, то принимать витамины. И все это приправляется сложными медицинскими терминами. Выходишь от них, и кажется, что если ничего не менять, то жить осталось недолго. Так и наши любимые клиенты. Если все плохо, они это знают и уже в поисках оперативной помощи для их бизнеса. Если все хорошо, то вполне может быть, что это действительно так, а может и нет, просто они не замечают причин считать по-другому. Расскажу свой опыт в следующем кейсе.

История про «У нас все хорошо»

Мне обычно везет на разные забавные обстоятельства. Особенно запомнился случай с комбинатом, потому что веселье началось еще до того, как я туда приехал.

Дело было осенью. Встреча с клиентом должна была состояться рано утром. До места 200 км, поэтому пришлось выехать затемно. Мой родной город на всю страну славится огромными пробками. План был такой: встать пораньше и успеть до 8 утра выехать из города. Мы с коллегой решили отправиться на моем авто. Это обычная практика – сотрудники назначают удаленные выездные встречи, а потом вместе на них едут. Тут одни плюсы, т. к. вы не уснете за рулем, будете общаться на разные темы, и есть вероятность поделить на всех стоимость ГСМ.

Было обычное утро и ничего не предвещало сюрпризов. Мы успешно выехали за город. По пути решили заскочить на заправку и взять кофе. Так и поступили. Помню, как обычно взял себе капучино без сахара. На заправочной станции было самообслуживание, поэтому кофе пришлось наливать самостоятельно. В зале стоял аппарат, из которого после оплаты налил себе заветный напиток, нежно прикрутив к стакану пластмассовую крышку. Мы с коллегой сели за столик и начали обсуждать планы на сегодня. В этот момент я подношу кружку с капучино ко рту, чтобы сделать глоток. За жизнь

были выпиты тонны кофе (офисные сотрудники поймут, о чем я), следовательно рука у меня уже была набита. Я четко знал, что если стакан полный, то нужно под определенным углом поднимать руку, как бы это странно ни звучало. Когда кофе в стакане становится меньше, то, конечно же, угол наклона кружки относительно вашего лица должен меняться. А тут странная ситуация: я поднимаю стакан, а капучино никак не льется из отверстия в крышке. Я возмущен и начинаю наклонять стакан сильнее. Подумал, что торможу с утра и закрыл крышкой пустой стакан. Смотрю на товарища, а у него медленно опускается челюсть.

Предлагаю вам викторину. Попробуйте угадать, что случилось:

- в стакане не было кофе;
- в стакане был не кофе;
- у меня в руках был не стакан кофе, а горячий хот-дог.

Ну что? Спешу вас огорчить. Тут нет правильного ответа. Спустя пару секунд тщетных попыток сделать глоток, я почувствовал тепло, а после неприятное жжение в районе груди. Крышка оказалась неплотно закрыта и весь мой кофе лился на белую сорочку с галстуком. М-да, в такие моменты чувствуешь себя «победителем по жизни». Этот день я надолго запомнил, потому что все встречи пришлось провести в застегнутой куртке. Коллега заходил в кабинете и вежливо снимал верхнюю одежду. А я так же вежливо обтекал потом, сидя в застегнутой куртке.

Проведя несколько неловких встреч, мы доехали до комбината строительных материалов. Нас ждала главный бухгалтер предприятия и ее заместитель. Встреча с самого начала не клеилась, клиент не кредитовался, платежей было мало, с наличкой не работали, по прочим направлениям их полностью устраивали текущие банки. Я понимал, что каши с ними не сварить, однако уезжать не торопился.

К слову сказать, предприятие находилось в сельской местности и офис был на месте старого колхоза. Ну знаете, это такие двухэтажные советские здания, где перед центральным входом стоял памятник Ленину. В холе была классическая лестница с красным ковром. Повсюду висели портреты передовиков хозяйства и разные напоминая о достижениях и успехах данного комбината. В кабинете у главного бухгалтера было достаточно уютно, по углам расставлены горшки с растениями, а на столе красовался торт. В нем было несколько ложек и нож, что указывало на недавнее чаепитие. Мы мило беседовали, бухгалтер периодически жаловалась на трудности в бизнесе, что мало объемов, высокие цены и т. д. Исходя из ее слов, сделал вывод, что деньги тут долго не задерживаются. Диалог строился так, что у них все есть, им все нравится в текущем обслуживании. Ничего менять не хотят, а те сложности, что есть в бизнесе, на них банк не может повлиять. Понимая, что все свои козыри я выложил, спросил напоследок, уже поглядывая в сторону двери:

– Ну, в таком случае, депозиты вы, наверное, тоже не раз-

мещаете?

– Как это не размещаем? Еще как размещаем! – оскорбилась главный бухгалтер, решив своим повышенным тоном дать понять, что я рано ее списал. – Каждую неделю Николай Федорович (директор) встает рано утром и едет в город, в отделение!

– А зачем он рано утром едет в отделение Банка? – спросил я с недоумением, предчувствуя, что придется у них задержаться.

– Ну как зачем? Я же вам говорю, директор каждую пятницу едет в областной центр (это около 40 км от строительного комбината) в Банк. Там он ставит печать и подписывает платежку для размещения депозита, – прокомментировала бухгалтер.

– Ясно. А что, если бы ему не пришлось каждую неделю тратить на дорогу (80 км туда-обратно) свое драгоценное время? – спросил я, чувствуя, что победа уже близка.

– Такое возможно? – удивилась заместитель бухгалтера.

И тут я выдал им историю о том, что через наш сервис можно размещать депозиты как угодно и когда угодно, используя только пару кликов мышкой, без посещения офиса. Это был успех, ликование и сделка закрыта.

Мораль истории такова. Во-первых, будьте аккуратны, когда готовите себе кофе, убедитесь, что крышка плотно закрыта. Во-вторых, клиент может быть твердо убежден, что у них нет никаких потребностей, все работает хорошо и им

ничего не нужно. На самом деле, будьте уверены, что если вас сливают аргументами «нас все устраивает» – они просто в это верят. Только личная встреча и совместная коммуникация с клиентом дадут однозначный ответ.

Причины клиентского негатива

Я еще застал времена, когда банковские продажи были не настолько навязчивы, как сейчас. Тогда наличие пластиковой карты было неким ноу-хау и все хотели ею обладать. Если привести аналогию, то иметь банковскую карту тогда – это как сейчас владеть криптовалютой, т. е. быть в тренде. Неужели я такой старый, что помню те времена?

Начинал я свою карьеру в рознице («на фронте»), был операционистом. Когда проходил собеседование в свой первый Банк, управляющий сказал следующее: «Операционист – это как солдат в банке, это рядовой, но без него никуда». Тогда я совсем не придал этому значение, и только спустя несколько лет осознал, что мы никакие не банкиры (как модно было говорить), а банковские служащие. И ключевое слово здесь – служить. В качестве операциониста моя задача сводилась к приему платежей от физических лиц. Приходилось делать переводы, оформлять банковские карты и заявки на кредит. Никаких планов нам никто не ставил, однако учреждение, в котором я работал, входило в топ-10 Федеральных Банков по стране. В те времена было все равно, выдали кредит или нет, и тем более со страховкой или без нее. Общение с клиентами было в таком формате:

Клиент:

– Добрый день! Мы хотим подать заявку на кредит.

Я:

– Добрый день! Да, конечно. Какая сумма вас интересует?

Клиент:

– 100 тысяч рублей.

Я:

– Хорошо. Для подачи заявки необходим следующий пакет документов: копия паспорта, справка 2 НДФЛ, копия трудовой книжки, заверенная работодателем, и анкета.

Клиент дает мне все необходимые документы и паспорт.

Я:

– Мне нужна именно копия паспорта.

Клиент:

– У меня нет копии, сделайте сами, пожалуйста.

Я:

– Мы копии не делаем, ближайшее место, где можно сделать копию, это Сенной рынок через дорогу, буду ждать вас в офисе.

После этой фразы клиент покорно шел искать на рынке копировальный аппарат.

Вы можете себе представить, чтобы такое случилось сейчас? Конечно, нет. Однако это не я разворачивал клиентов, не желая напрягаться с копиями, это была политика Банка. Планов продаж не было от слова совсем. Если не ошибаюсь, это был 2008 или 2010 год, на тот момент по телевизору рассказывали про кризис в нашей стране. Увеличивать рискованный портфель никто не хотел, а спрос был. Это типичная

картина того, когда у клиента есть желание, но нет предложения. А что сейчас? Те, кто сидит на холодном «прозвоне» или работает в полях точно знает: прежде чем договоришься на две или три встречи, услышишь с десятков негатива и криков в свою сторону.

Сегодня нет проблем с банковским предложением. Мы живем во времена, когда не Банк выбирает, а клиент. Почему так произошло и с чем связан негатив клиента?

Безусловно, самая главная проблема – это рост банковской конкуренции. Все поняли, как можно зарабатывать деньги. У нас большой рынок, и многие захотели забрать свое. Финансовые организации начали плодиться как кролики. Открывались новые офисы. Рынок испытывал дефицит профессиональных кадров, поэтому брали всех. Настала эра холодных звонков, встреч, КРП и планов. Цель одна: за минимальное время охватить максимальный объем рынка. По этой причине продажи велись не качеством, а количеством. Потенциальные клиенты – это рынок, на который каждый уважающий себя банк начал прикручивать воронку продаж, где все контакты с клиентами трансформировались в цифры, лиды, отчеты, конверсию.

Вернемся к негативу клиентов. Мне ближе рынок юридических лиц: ООО и ИП, поэтому объясню на их примере. По состоянию на декабрь 2022 года в нашей стране более 7 млн. предприятий и организаций, а сотрудников банков около 600 тысяч человек. Конечно, далеко не каждый из этих

600 тысяч занимается холодными продажами. Тем не менее, становится ясно, какая конкуренция за клиента. Основные факторы, которые способствовали нарастанию клиентского негатива:

- низкая финансовая грамотность населения;
- навязчивость работников Банка;
- Банк по умолчанию всегда не прав;
- неудачный опыт клиентов.

Предлагаю пройти по каждому пункту. Если мы будем понимать причины, то это поможет нам отрабатывать возражения.

Низкая финансовая грамотность

Это сейчас клиенты, наученные горьким опытом, имеют представление о работе банковской системы. Еще десять лет назад все было совсем не так. Да, возникает вопрос: как же так получается, если есть успешная компания, то какие у нее могут быть проблемы с финансовой грамотностью? Однако все выглядит следующим образом: пожарный знает, как правильно тушить пожар, но ничего не смыслит в автомобилестроении и маркетинге. Инженер первоклассно начертит проект, но может плохо играть в хоккей. «Каждый охотник знает, где сидит фазан», но не сможет отличить дебет от кредита. Я к тому, что владелец бизнеса точно знает, как у него все устроено и как налажены процессы, он профессионал в

своём деле. Наличие квалификации или «чуйки» в бизнесе не дает автоматически экспертных очков в банковских процессах. О чем тут говорить, если люди оформляют себе кредитные карты с лимитом 300-500 тыс. рублей, имея ежемесячный доход в десять раз меньше?

Основная проблема заключается в том, что один и тот же документ (договор) два разных клиента прочитают по-своему. К сожалению, каждый слышит, видит и читает ровно то, что хочет услышать, увидеть и прочитать. Часть клиентов обучена опытом, что самой главной цифрой в договоре является %. Это первое, на что они обращают внимание. Разберем пример.

Приезжаю как-то к клиенту, у которого розничная сеть фаст-фудов. На встрече становится ясно, что владелец бизнеса чувствует себя на коне и дерзко рассказывает, как он выбил у Банка супер-ставку по эквайрингу. На мои предложения в 1,5% получаю только смех от оппонента, ибо для него это неприемлемые условия. Выручка по розничной сети клиента составляет 250 млн рублей. По статистике 70% платежей проходят через терминалы, а 30% – наличные. Со слов клиента, обслуживающий Банк дает ему 1% по операциям через эквайринг. Таким образом, переходя ко мне клиент будет иметь убыток для своего предприятия в размере 50% по текущим комиссиям. Но тут не все так однозначно. Выручка в 250 млн рублей в год дает поступлений на расчетный счет компании в размере 175 млн рублей (70% через торговый

эквайринг). Соответственно, 1% от выручки составит 1,75 млн рублей. Мое предложение звучало как 1,5% комиссии или 2,62 млн рублей, т. е. неинтересным. В глазах клиента я выглядел дураком, который просит его платить почти на миллион больше.

Однако, если детально погрузиться в текущий тариф клиента, все становится не так радужно. Действительно, условия обслуживающего Банка по торговому эквайрингу дают возможность принимать платежи по ставке 1%, однако отдельной статьёй расходов по расчетному счету была комиссия за все входящие платежи в размере 1%. Получалось, что за каждые 100 рублей приходилось 2 рубля отдавать Банку (1% + 1%). Итого, 70% розничной выручки сети проходили по безналу, т. е. поступали на расчетный счет, это стоило клиенту 1,75 млн (1% комиссия за любые поступления на расчетный счет) + 1,75 млн (1% комиссия за предоставление услуги торгового эквайринга) = 3,5 млн расходов. При таких вводных, моя стоимость как менеджера и эксперта в глазах собеседника выросла на 875 тыс. рублей. Это сумма годовой выгоды от моего предложения. Ну и кто тут дурак?

Это был самый безобидный пример не самой лучшей финансовой грамотности клиента. При этом он был скептически настроен: «Что вы мне такого можете предложить, чтобы было лучше, чем у меня есть сейчас?» В этой истории фокус клиента был «замылен» процентом по эквайрингу. Сказать, что его обманул обслуживающий Банк, думаю, будет невер-

но, «сам обманываться рад» тут больше подходит.

Навязчивость

Именно так можно охарактеризовать процесс продажи клиенту банковских услуг, когда он только задумался о том, чтобы открыть ИП или ООО. Не думаю, что открою Америку, если скажу следующее. Клиент идет в налоговую регистрировать юридическое лицо сам, либо дистанционно, через бухгалтера. Данные о заявке на регистрацию очень быстро сливаются. Да простят меня сотрудники ФНС, но там явно нужно что-то менять. Еще до того, как заявитель получит ИНН, ему позвонит с десятков банков и прочих агентских контор с предложениями открыть у них расчетный счет. Для тех, кто не в теме, агентские конторы – это такие организации, которые заключают договора с Банками. Агент привлекает клиента на РКО (расчетный счет) и получает от Банка вознаграждение, обычно это около 5 тыс. рублей. Такие компании (как и Банки) покупают базы «новорегов» и прозванивают их в маркетинговых целях. Обычно агентские компании представляются партнерами того или иного Банка. На клиента затратами это никак не ложится, разве что отразится большим количеством входящих звонков. Именно на шаге регистрации бизнеса случается первое «знакомство» с Банковской системой.

Следующий этап атаки на клиента начнется, когда данные

о регистрации ИП или ООО отразятся на прочих аналитических платформах. Самые распространенные – это «СПРАК» и «Контур. Фокус». Тут все банально, менеджеры по продажам выгружают себе базы и работают с ними. Некоторые Банки, используя свою CRM систему, делают автоматические выгрузки компаний и заливают их для обзвона. Добавим сюда еще уровень конкуренции Банков и получим максимальную «плотность огня» по потенциальной жертве. Самое смешное, что банковский сектор – это достаточно узкая ниша. Кадры ходят из одного Банка в другой. «Великих специалистов» и коучей по продажам мало, а они пишут скрипты продаж. Бывало у вас такое, что, звоня клиенту, слышите: «Вы мне уже звонили?» Потому что каждый день холодные звонки совершают сотни, тысячи менеджеров и говорят одно и то же: «Добрый день! Иван Федорович? Звоню вам предложить сотрудничество».

О-о-о, как это все заезжено. Пользуясь случаем, скажу, не используйте слово «сотрудничество», просто забудьте его. Иначе в ответ будете слышать короткие гудки или стандартное «пришлите ваше коммерческое предложение на почту». Такое ощущение, что два робота разговаривают друг с другом. Вам нравится звонить на горячую линию и слушать робота: «К сожалению, все наши менеджеры сейчас заняты. Нажмите один для...» Вот и клиентов бесит слово «сотрудничество». Не знаю, кто первым начал его использовать в скриптах, но это странно. Сотрудничать можно со следстви-

ем, но не с Банком. Представьте, что вы нанимаете бригаду строителей, которые в рамках договора должны выполнить свои обязательства. Разве тут речь идет о сотрудничестве? А если понравится выполненная работа и вы будете готовы дать рекомендации или привлечь их на регулярной основе? Тогда наши ребята-работяги становятся партнерами. При этом они вам ничего не должны (вне рамок договора) и уж точно не будут трудиться во благо вашей семьи, но в ущерб себе.

В общем, навязчивость банков зашкаливает. Кроме того, существует такой подход, как продуктовые продажи, когда в одну и ту же компанию звонят менеджеры разных направлений. Один продает рко, другой – зарплатный проект, а третий – банковские гарантии. И все эти продавцы – сотрудники одного Банка. С одной стороны, продавая моно-продукт можно быть в нем экспертом. Всегда есть вероятность, что звонок профи в своем направлении будет более успешным, чем звонок всестороннего сотрудника, но он (звонок) будет второй или третий. И тут кроется дьявол, который в деталях. Начало всех звонков примерно одинаковое: кто я, откуда и зачем звоню. Смоделируем ситуацию.

У нас есть три отчаянных представителя команды синих (продавцов): Петр – менеджер-универсал по продажам Банка «Ромашка», Василий – руководитель направления электронной коммерции Банка «Ромашка», Елена – супер-специалист по торговому финансированию Банка «Ромашка».

Звонят они в ООО «Елка», цель – назначить встречу. Петр активно пытается привлечь директора ООО «Елка» Леонида Джоновича к диалогу, но у того нет желания и времени. Проходят недели и Петр не сдаётся. Благодаря своей харизме умудряется попасть к Джоновичу на прием. На встрече наш герой Петя распыляется, как может. Он владеет общей информацией по всем продуктам и традиционно выполняет план количеством своих активностей. Логика проста: чем больше клиентов я обойду, тем больше заключу сделок. В данном кейсе для ООО «Елка» ничего не пригодились. Встреча прошла бодро, директор искренне пытался слушать Петра, но из того, что было предложено, ничего не заинтересовало.

Спустя две недели Леониду Джоновичу снова звонят из «Ромашка» Банка, теперь Василий. Напомню, что Вася у нас целый руководитель направления электронной коммерции и позиционирует себя должным образом. Леонид Джонович искренне отказывается от встречи, ведь не так давно общался с представителем «Ромашка» Банка, они долго разговаривали и ни к чему не пришли. Вася не сдаётся и оперирует тем, что он начальник, а Петр просто менеджер-универсал, опыт которого не столь велик, чтобы вести подобные встречи. Этот аргумент побеждает и Джонович готов дать Василию второй шанс. Проходит вторая встреча, которая тоже завершается ничем. Оказывается, в ООО «Елка» нет потребности в электронной коммерции. Василий по возвращении

в офис оставляет соответствующие комментарии в CRM-системе и делает другие холодные звонки, для него это была очередная стандартная встреча.

За последние 1,5 месяца в ООО «Елка» снова звонили и Василий, и Петр. Каждый из них снова и снова набирал Леонида Джоновича по своему предложению. Петр уточнял, чем может быть полезен в целом, а Василий все напоминал о том, если ООО все же запустит электронную коммерцию, то обслуживать ее должен исключительно «Ромашка» Банк. И тут на горизонте замаячил новый звонок в ООО «Елка». Это Елена из отдела финансирования. Ее традиционный звонок ничем не выделяется среди прочих:

– Добрый день Леонид Джонович! Это Елена из «Ромашка» Банка, вам удобно говорить?

Как думаете, что ответит директор ООО «Елка»? А прибавьте сюда звонки от прочих Банков и компаний, которые постоянно что-то хотят продать, например, портативные соковыжималки! При этом, Леониду было бы полезно послушать про финансирование, т. к. он давно об этом думает, но в третий раз потратить время впустую он точно не готов. Как итог:

– Мне ничего не нужно... Отправьте коммерческое на почту... Есть Банк, с которым мы работаем... Ваши уже приезжали... и т. д.

Банк по умолчанию всегда не прав

В крупных компаниях за взаимоотношения с Банками отвечает отдельное уполномоченное лицо. Обычно это бухгалтер, финансовый или коммерческий директор. Они могут не принимать стратегических решений, но именно они дергают за ниточки банк-клиента, по запросу предоставляют в финансово-кредитное учреждение документы, отвечают на звонки менеджеров, ведут хозяйственную деятельность. Их всех объединяет одно – это работа по найму. В силу ряда причин: загрузки, усталости или невнимательности, они могут допускать ошибки, не обращать внимание на детали. В случае возникновения спорной ситуации им ничего не остается, кроме как обвинить во всех грехах Банк. Традиционным обоснованием являются такие фразы: они нам не говорили, не позвонили, не предупредили и прочее. Будем честны, кому ЛПР поверит больше, представителю Банка или своему сотруднику, с которым они давно работают вместе? Каждая спорная ситуация требует детального разбора, однако все портит обычная предвзятость. Мы работаем с деньгами, тут нужна хирургическая точность.

Хорошо помню одного клиента. Крупное предприятие, которое занималось бурением скважин где-то на Севере. Они решили сделать крупный платеж в пользу физического лица. Перевод был настолько большим, что комиссия соста-

вила шестизначную цифру. Клиент возмутился и стал звонить по всем номерам персональных менеджеров из своей телефонной книги. Претензия была в том, что с его точки зрения Банк должен был предупредить о соответствующем удержании. Банк, в свою очередь, дал официальный ответ, что комиссия была списана в рамках тарифа. С ним клиент был ознакомлен, когда подписывал заявление на открытие счета, путем присоединения к договору оферты. Клиента ответ не устроил, и он решил лично приехать в отделение и поговорить с управляющим.

В ходе переговоров был найден компромисс: при последующих переводах Банк установит льготы, которые смогут компенсировать понесенные компанией убытки. Насколько помню, клиент не смог «простить» Банк и решил его наказать, закрыв свой расчетный счет. Ну и чего он добился (клиент)? В общей массе комиссионного дохода доля той компании была незначительной, ее уход никто не заметил. Есть ли вероятность, что аналогичная ситуация вновь повторится в новом Банке? Конечно! Неужели было так трудно связаться с персональным менеджером перед проведением того самого платежа и согласовать с ним комиссию, обговорить детали? Уверен, что нет. Как Банк может предугадать заранее, что по компании пройдет крупная транзакция? Никак!

Система работает таким образом, что никто не хочет выносить сор из избы. Если произошло недопонимание, то Банк всегда проявит лояльность, возьмет на контроль. Одна-

ко нужно иметь определенный уровень полномочий, чтобы согласовать возврат списанной ранее комиссии. Чем выше сумма, тем выше должность согласующего, и порой он находится за тысячи километров от офиса. А чем выше должность, тем более мелкими становятся клиенты. Если для местного руководителя или начальника отдела клиент может быть особенным, то для согласующего звена вполне себе рядовым.

Можно ли утверждать, что во всех недопониманиях виноват клиент? Нет, это не так. В Банках тоже работают люди. Каждый из них обладает разным опытом и уровнем ответственности. Никто не застрахован от ошибок. Каждую ситуацию нужно разбирать отдельно. Учитывая вышеизложенное, могу вывести следующую формулу: «Для каждого клиента виноват Банк, но не для каждого Банка виноват клиент».

Неудачный опыт

Расскажу про формулу: 30, 30, 30 и 10. Если мы возьмем всех наших клиентов за 100%, то получится примерно следующая статистика. Первые 30% из них никогда не будут нашими, потому что они хотят именно тот сервис или процессы, которые им предоставляет текущий Банк. Будем условно называть их «нехочухами». Тут может крыться что угодно: стоимость, удобство, человеческие взаимоотношения, возможно, им просто нравится, как девочка оператор с прият-

ным голосом отвечает на звонки. Не важно. «Мы будем работать только с ними и точка», – такая позиция клиента имеет место быть. С ней можно работать, ведь, как говорится, ничего не вечно.

Другие 30% клиентов не смогут с нами работать, потому что мы не дадим то, что им нужно. Например, клиент хочет скидку, которую вы не можете ему обеспечить. Будем называть этих клиентов «нецелевыми». По сути, эти ребята готовы встречаться, готовы общаться, но в конце концов мы все равно ни о чем не договоримся. Причин может быть масса. Если проецировать это на бизнес, то представьте, что у вас рекламное агентство. На переговорах клиент (федеральная компания) готова заключить договор, в рамках которого вы обязуется по озвученной цене произвести определенный объем работ. Загвоздка заключается в том, что вашей компании не хватает мощностей, чтобы выполнить данный заказ, она еще слишком мала.

Следующая категория клиентов – «вредные», их тоже 30%. Кто такие «вредные»? В эту группу входят те, кто принципиально не хочет работать с вами, потому что вы – это вы. Пример: клиент работает с зеленым и красным Банком, достаточно лояльный. Но как только разговор заходит про желтый Банк, то клиент сразу меняется в лице и не хочет ничего слышать. Почему так происходит? Основные причины две: личный опыт и плохая обратная связь (рекомендации). Возможно, ранее клиент работал с вами, и случилась

неприятная ситуация, в которой он потерял деньги. А может быть родственник директора или прочего лица, которое принимает решения в данной компании, имел неудачный опыт работы с вами. С его подачи появился негативный информационный фон, который сидит на подкорке у потенциального клиента, поэтому есть трудности в том, чтобы до него достучаться.

Смоделируем ситуацию. Вы новенький менеджер по продажам и звоните в компанию «Подорожник», чтобы договориться о встрече. Буквально пару лет назад эта организация обслуживалась в вашем Банке, но из-за какой-то оплошности или недобросовестной работы сотрудника потеряла много денег на комиссии. При вашем звонке у директора сразу возникают ассоциации с тем днем, когда он обрывал трубку горячей линии в надежде решить свой вопрос, но ему никто не смог помочь. Так вот, каково будет менеджеру слушать негатив директора компании «Подорожник»? Уверен, что уже на первой минуте коммуникация будет завершена с отметкой в CRM «не звонить ему больше никогда, клиент не в себе». Возникает вопрос, что с этим контактом будет делать другой менеджер по продажам, которому в будущем попадется эта организация на привлечение? Думаю, он будет звонить туда точно не в первую очередь. Так и получается, что категория «вредных» клиентов не наша, только потому, что они не хотят работать именно с нами.

Итак, барабанная дробь: оставшиеся 10% – это наши «це-

левые» клиенты, за которых нам предстоит сражаться с конкурентами. Надо понимать, что формула «30, 30, 30 и 10» работает абсолютно одинаково, как с вашей компанией (Банком), так и с другой компанией (другим Банком). Ведь там тоже есть клиенты, которые хотят работать исключительно с конкурентом – «нехочухи», там тоже есть «вредные», которым они насолили, и «нецелевые».

Ожидание и реальность

Иногда приходится сталкиваться с разного рода проблемами, в том числе и кадровыми. Мы живем в удивительное время, когда примером для подражания являются не космонавты, а блогеры и так называемые лидеры мнений. Эта тема заслуживает особого упоминания и даже отдельной книги, но мы коснемся ее только краем. Прошли те времена, когда работник дорожил своей карьерой, старался выкладываться по полной, ставил работу во главе угла. Сейчас многим кажется, что работа должна походить на некое подобие сумбурной деятельности с красивыми костюмами, шикарными офисами, коучингами, корпоративами, где каждый перебирает какие-то бумажки и стикеры, а для работы на компьютере даже не нужна мышка. Это такой офис «а-ля Гугл» или на худой конец некая архитектурная компания из известного турецкого сериала. На деле, чтобы в чем-то преуспеть, недостаточно просто пить кофе.

Современная молодежь рассматривает работодателя как своего рода остановку в метро. Она может оказаться конечной, а может быть с пересадкой. Помню времена, когда «сотрудник Банка» звучало гордо и как минимум интересно. Представляю, как видит рабочий день стажер в Банке: громадное здание с сейфом в три этажа, спящие сотрудники с чековыми машинками и менеджеры среднего звена, владе-

ющие печатью с надписью «одобрено», которую они с громким стуком ставят на кредитные договора. А по факту, очередной выпуск «ожидание и реальность». Все крутится вокруг продаж. Ниже проведу аналогию из своей жизни.

Работа мечты

В далеком 2008 году я решил устроиться на работу. Опыта у меня никакого не было, но было желание. Тогда казалось, что наличие высшего образования – это уже путевка в успешную жизнь. Помню, работу искали в том числе по старинке, через специализированные газеты. И тут мне на глаза попадается объявление: «Требуется менеджер по рекламе». В моих глазах это была работа мечты. Несмотря на отсутствие опыта работы, креатива в моей голове было достаточно. Так получилось, что большую часть своего трудового пути мне приходится считать деньги и разбираться в финансовых продуктах, однако по натуре я человек творческий. Все, что связано с созданием статей, рисунков, слоганов, плакатов, текстов для песен, музыки, монтажа видео, сценариев, танцев и прочего проявления творчества – это ко мне. Всегда казалось странным, что кому-то сложно придумать забавную историю или нарисовать пригласительный флаер на вечеринку.

Когда я увидел объявление «Менеджер по рекламе», то сразу понял, это мое. Более того, работа была в одной из

крупнейших на тот момент компаний, а именно, в газете с объявлениями. Забегая вперед, скажу, что она не выдержала конкуренции с онлайн-площадками. В вакансии было сказано, что они рассматривают резюме только с сопроводительным письмом и презентацией. Да, сейчас не каждая компания имеет такие требования при наборе кандидатов, ибо предложений достаточно, а заморачиваться с презентацией и сопроводительным письмом далеко не все кандидаты готовы. Но у меня был особый случай – работа мечты, да и компания была очень известной, вполне справедливое требование.

Кто такой менеджер по рекламе? Часто приходится сталкиваться с тем, что вакансии называются неправильно или непонятно. Да, обычно в объявлении прописывают, чем придется заниматься кандидату, но порой получается так, что либо должность не соответствует работе (Вице-президент, обязанности: холодные звонки), либо пишут общие фразы (коммуникабельный, развивать компанию, формировать пул идей и предложений).

Помню, на тот момент я представлял должность менеджера по рекламе следующим образом: сотрудник, который придумывает сценарии для видео-роликов, сочиняет броские тексты для рекламных баннеров, занимается оформлением конечного продукта, делает все для того, чтобы потребитель обратил внимание на рекламируемый продукт. Исходя из этого, я принялся ваять презентацию в PowerPoint о

том, почему именно я достоин этой должности. Много времени это не заняло, постарался вложить весь свой креатив. Ролик получился добротный. Он состоял из слайдов, которые под музыку чередовали друг друга. Сюжет был довольно прост: ребенок спрашивал у отца, почему трава зеленая, почему небо голубое и кто такой менеджер по рекламе. Отец старательно отвечал на вопросы и, конечно, был удивлен последнему.

В ролике глава семейства с юмором рассказывал про обязанности менеджера по рекламе и почему эта профессия так важна в современном мире. Ребенок слушал ответы отца и в моменте представлял, что он уже умеет делать и чему еще предстоит научиться. Презентация заканчивалась тем, что сын осознал, что это работа его мечты и для этого у него практически все есть. Я не знал, какие презентации готовили другие кандидаты, но был уверен, что моя точно не хуже. Так и получилось. Меня пригласили на собеседование. На тот момент у меня не было ни тени сомнения, что это моя работа. Помню, оделся с иголки, деловой костюм, пальто, галстук, и в день встречи поехал в офис.

Меня проводили к сотруднику по подбору персонала. Помню, на шее у нее был модный шарф. Она вежливо поздоровалась и выразила восхищение моим роликом, рассказала, как они смотрели его всем коллективом. Меня направили к начальнику, который должен был провести собеседование. Пока шел в его кабинет, ощущал на себе взгляды мест-

ных работяг. Я оказался одет совсем не по стилю компании, единственный был в деловом костюме. И тут пошли сплошные разочарования.

Меня представили начальнику. Да, у меня не было трудового опыта, и все, что я знал об организациях, которые занимаются издательством, было навеяно Голливудом. Все помнят главного редактора из фильма «Человек паук»? Это тот самый тип, который сидел в отдельном кабинете, курил сигары и громко ругался. Я думал, что именно с таким тигром мне придется общаться. На деле меня встретил меланхолик, который начал задавать вопросы, сидя на стуле. На вид ему было лет сорок, и выглядел он как-то небрежно и помято. Мужчина был одет в рубашку, штаны и сандалии поверх носок. Не хочу показаться экспертом в мире моды, но выглядело это настолько странно, что я помню детали спустя пятнадцать лет. И тут меня ждал очередной сюрприз.

Оказалось, что менеджер по рекламе – это не тот, кто придумывает рекламу, а тот, кто ее продает. Задача сотрудника на этой должности была в том, чтобы ездить по клиентам и предлагать им разместить объявление в нашей газете. И одним из принципиальных моментов было наличие своего автомобиля (в резюме об этом не было ни слова). Мое сопроводительное письмо начальник тоже читал, т. к. ссылался на него, точнее, на наличие у меня водительских прав. Однако сданный экзамен по вождению далеко не означает владение автомобилем.

Меня не сильно пугала перспектива кататься по клиентам, но мечты заниматься креативом тогда были разбиты. В итоге мы пришли к выводу, что не подходим друг другу. Я ехал к ним с мечтой заниматься творческой деятельностью, а они ждали продавца с собственным автомобилем. Вот такой пример из собственной жизни на тему «ожидание и реальность». Продажи, они везде. Когда мы спорим с другом, то нам продают одну идею, а мы другую. Даже выбивая скидку на рынке мы продаем идею того, почему продавцу это нужно, например: скинь мне сто рублей на товар, тогда я возьму его прямо сейчас и не пойду к конкурентам, ведь они могут оказаться сговорчивее.

К сожалению, мы либо рождаемся с предпринимательской жилкой, либо нет. Однако не стоит отчаиваться, если вы понимаете, что продажи – это не ваше. Этот навык вполне можно развивать в себе. Но как? На самом деле, недостаточно читать умные книжки, чтобы стать продавцом чего-либо, нужно стать продавцом самому себе. Если вы научитесь продавать самому себе любую идею, то сможете достичь огромных результатов.

Как продавать самому себе

Любой результат, которого вы достигли – это следствие ваших действий. Интернет полон мотивирующих роликов о том, что первична мысль или идея, которые становятся толчком к действию, а любое крупное дело начинается с маленького шага. Однако никто не будет спорить с тем фактом, что у большинства из нас были суперкрутые идеи, которые не реализовались. А еще хуже, если у нас что-то крутилось в голове, а кто-то взял и сделал, верно? Сколько у нас в стране толковых людей, но при этом ничего не добившихся?

Дело в том, что между идеей, мыслью и первым вашим шагом стоит госпожа Лень (с большой буквы). Думаю, Лень появилась на планете еще до того, как наш предок придумал колесо. Косвенно она является причиной прогресса. Оглянитесь вокруг. Все, что вас окружает, это следствие того, что мы хотим облегчить себе жизнь, ведь мы же ленивые. Не нужно ходить на почту и отправлять письма, если это можно сделать в электронном формате. Нет необходимости идти в магазин за покупками, вам все привезет курьер. Даже стоимость товаров зависит от того, насколько мы ленивые. Хочешь недорогую кофемашину, моли кофе сам, а не автоматически. Возникает вопрос, где взаимосвязь между продажей и ленью. На самом деле, лень является только косвенной причиной развития, ибо между ней и действием есть прода-

жа. Вот это поворот! Сейчас постараюсь разложить по полочкам.

Для того, чтобы поднять пятую точку и совершить то или иное действие, нужно продать себе идею того, зачем тебе это нужно. Какой результат я получу, если совершу действие? Если ваша продажа (самому себе) прошла успешно, то Лень пропадает и вы видите только цель. Если вы не смогли сами себе продать идею, которая побуждала бы к действию, то Лень победила. Так и живем. Любой конечный продукт – это следствие продажи и победы над ленью и прокрастинацией.

Когда мы видим чей-то успех, то можем позавидовать ему. Однако никто не думает о том, чего это стоило. Насколько сильной была продажа, которая толкала человека сквозь неудачи, помогала двигаться дальше. Для того, чтобы что-то сделать, научиться, получить признание и успех, нужно уметь продавать самому себе.

Как это работает? Предположим, вы собственник крупной компании и к вам приехал менеджер по продажам из Банка. Он предлагает открыть расчетный счет. В моменте у вас нет таких потребностей, а просто так открыть счет – это никому не нужно. Придется платить за его обслуживание, возможно, подавать данные в сторонние финансовые компании. Я уже не говорю о том, что придется уведомлять ваших клиентов о смене реквизитов. Ну кому это нужно? Вам не хочется этим заниматься, потому что лень. Однако, стоит менеджеру по продажам убедить вас (продать идею), что выгода, которую

вы получите, гораздо больше, чем результат бездействия, то сделка состоится.

Таким образом, продажа может быть внешней, как в случае выше, так и внутренней. Внешняя продажа – это когда вам продают идею. Внутренняя – это когда вы сами себе продаете. А как продать себе идею и стимул к действию? Все достаточно просто.

Можно продавать как выгоду, так и процессы. Например, я на выходе сэкономлю 100 рублей – это продажа выгоды. Я буду выглядеть стильно или заручусь уважением – это продажа процессов. Для того, чтобы убедить себя в чем-то (продать), нужно ответить на несколько вопросов:

- Какова конечная точка, итог, что я получу на выходе?
- Сколько усилий мне нужно приложить?
- Почему мне стоит сделать это сейчас?
- Что я потеряю, если не сделаю это?

Предлагаю разобрать несколько примеров продажи выгоды и процессов. В данном случае все истории и имена выдуманы.

Продажа выгоды

Мне удалось скопить приличную сумму, 1 млн рублей. Как бывает в таких случаях, у меня начали «чесаться» руки, куда бы ее потратить. Недолго думая, захожу на известный сайт объявлений и смотрю себе подержанный Porsche

Сауенне. С удовольствием листаю фото салона, смотрю, сколько там лошадиных сил, и понимаю, что за эти деньги можно взять добротное ведро с гайками. В голове возникает образ, как я дерзко въезжаю на нем на работу. Обычно возле каждого офиса есть курилки, где сотрудники собираются перед началом рабочего дня и сплетничают. И вот, представьте, ранее утро, мой «Порше» 2008 года выпуска (290 лошадиных сил) с ревом истинного тигра залетает на офисную парковку, напротив курилки. Я не глушу мотор, делаю вид, что ищу что-то в салоне, хотя на самом деле красуюсь и притягиваю все больше взглядов. Медленно выхожу из авто и снимаю очки-авиаторы, которые специально купил для этой эпичной сцены. Подхожу к своим коллегам и наслаждаюсь минутами славы. «Почем купил? Какого года? Сколько лошадей? Вот это ты крут!» Напомню, что все это в моей голове, и пока одно полушарие мозга накидывает мне иллюзии успеха, другое вспоминает суровую правду о стоимости обслуживания и ремонта такого авто.

И тут мне на глаза попадается объявление о продаже готового бизнеса. Становится интересно, и я с головой окунаюсь в эту тему. Крупная оптовая компания по продаже носков продает сеть из пяти вендинговых аппаратов, которые стоят в торговых центрах. Принцип работы их устройств самообслуживания достаточно прост: кладешь 100 рублей в терминал и получаешь пару носков в упаковке. Стоимость готового бизнеса – 1 млн рублей.

Проведя переговоры с представителем оптовой компании, которая продает аппараты, мне удастся узнать причины их продажи, а также бизнес-аналитику. Компания решила отказаться от направления розничной реализации и полностью уйти в опт. Аппараты изначально выполняли маркетинговую функцию и продвигали бренд. Когда пошел спрос и компания вышла на хорошие обороты оптовых продаж, отпала необходимость в дополнительной рекламе. При этом аппараты регулярно окупали амортизацию, стоимость аренды торговой площади и стабильно приносили доход. Согласно отчетности, одно устройство самообслуживания по продаже носков окупалось за год, что не могло не радовать. И тут возникает вопрос, что же делать? Купить «Порше-Кайен» 2008 года и порадовать свое эго, или пять аппаратов по продаже носков и стать предпринимателем. В этом нелегком деле нам помогут четыре основных вопроса.

– Какова конечная точка, итог, что я получу на выходе?

При покупке «Порше» я получу новый автомобиль. Однако, мой нынешний железный конь меня вполне устраивает, там тоже есть стеклоподъемники, кондиционер и коробка-автомат. Таким образом, покупая «Порше-Кайен» я беру не новое авто, а эмоции владения им (хороший понт дороже денег). Эти эмоции будут стоить мне, кроме миллиона рублей, разницу в обслуживании автомобилей. Кроме того, необходимо заложить риски поломки и снижения стоимости данного актива (авто) со временем.

Если я стану владельцем бизнеса по продаже носков, у меня будет имущество в виде пяти вендинговых аппаратов. С понтами тут попроще, разве что мой статус официально будет «бизнесмен», что тоже звучит гордо. Однако я не покупаю аппараты сами по себе, я покупаю бизнес. На выходе я получаю окупаемость через год и прибыль в 100 % от вложенного в дальнейшем. Это даст мне возможность покупать каждый год по очередному «Порше».

– Сколько усилий мне нужно приложить?

В первую очередь, цена моих усилий – это 1 млн рублей и то время, которое я потратил, чтобы их заработать. При покупке авто последующие трудозатраты меня особо не беспокоят. Но если я куплю бизнес, то мне нужно будет его сопровождать. Необходимо поддерживать в чистоте вендинговые аппараты, следить за остатками товара, обеспечивать логистику, контроль платежей и т. д.

– Почему мне стоит сделать это сейчас?

Объективно, смена авто с одного на другое не сделают мне погоды, т. к. мой текущий железный конь вполне себе справляется со своими задачами. Если я рассматриваю покупку бизнеса и уверен в своих математических расчетах, то время играет на меня. Чем раньше я запущу процесс, тем быстрее выйду на окупаемость.

– Что я потеряю, если не сделаю это?

Ничего, кроме понтов, при покупке «Порше», и возмож-

ность получения дополнительного дохода, если пойду в бизнес.

Важно понимать, что ответы на вопросы не должны иметь яркий эмоциональный окрас. Расчет должен быть холодным и трезвым. В данном кейсе, подводя итог, я продаю себе идею того, что лучше вложить миллион рублей в собственное дело, т. е. делаю акцент на выгоду. Сделаю это, получу вот это. Плюшки от реализации этой сделки побеждают мою лень и побуждают к действию. Если этого не случилось, значит, аргументы были недостаточны.

Причем тут «Порше-Кайен» и аппараты по продаже носков? Это просто кейс, пример и не более. Смотрите на все шире, учитесь проецировать свои навыки. Чтобы картинка сложилась полностью, давайте рассмотрим историю с продажей процессов.

Продажа процессов

Процесс – это путь, представляющий собой последовательность действий (или бездействия), которые ведут к конкретному результату. Руководитель дал мне задание: прозвонить 100 клиентов за 2 дня. Само собой, у меня и без того полно работы и я как «ответственный» менеджер делаю все для того, чтобы отложить это задание на последний день. Знакомо? Когда наступает срок предоставления отчета по заданию, я начинаю мямлить, что был очень занят, меня кто-

то отвлекал, клиенты не брали трубки, да и вообще бизнес в стране в упадке и всем явно не до меня. Что тут произошло? Всего два варианта. Либо руководитель продает мне историю, что в этом задании нет важности и его можно отложить. Либо я продал себе идею, что мои трудозатраты с лихвой перекрывают риски невыполнения этого поручения. Может быть и наоборот. Я выполнил задание и прозвонил 100 клиентов за 2 дня. В чем моя мотивация? Как я продал себе эту идею?

– Какова конечная точка, итог, что я получу на выходе?

Если я сделаю задачу в срок, то получу лимит доверия от руководителя. Этот задел лояльности поможет мне в будущем получать более ответственные задачи. Или выполнение данной задачи гарантирует мне формирование воронки продаж по клиентам определенного критерия в минимальный срок (2 дня).

– Сколько усилий мне нужно приложить?

В данном случае мы можем интерпретировать усилия в контексте времени, затраченного на выполнение задачи.

– Почему мне стоит сделать это сейчас?

Если я не начну делать это сейчас, то могу не успеть в сроки поставленные руководителем.

– Что я потеряю, если не сделаю это?

Если при продаже выгоды вопрос потери можно оцифровать, то при продаже процесса, подход более творческий. Из данного кейса может следовать риск потери репутации или

лимита доверия. Если для вас это на первом месте, то поздравляю, вы ответственный сотрудник. Также немаловажным аргументом всегда выступает кнут. Какую «боль» вы будете испытывать, когда начнут задавать неудобные вопросы? Почему задача не была сделана? А почему ты не сообщил ранее? А что ты сделал для того, чтобы она была сделана в срок и т. д.

Подведя итог, мы снова оцениваем размер нашей лени и результат, который получим. Если я сам себе смог продать идею того, что это действительно важно для меня по разным причинам, то все будет хорошо и начнется действие. Если мне не удалось этого сделать, то увы.

Нужно понять очень важную вещь. Либо мы ставим себе задачу, либо нам ее ставят. Чтобы побудить себя к действию нужно ответить всего на четыре вопроса:

- Какова конечная точка, итог, что я получу на выходе?
- Сколько усилий мне нужно приложить?
- Почему мне стоит сделать это сейчас?
- Что я потеряю, если не сделаю это?

В случае, если ответы на эти вопросы не дают стимул к действию, значит, у вас другие приоритеты. Мозг никогда не купит историю, побуждающую поднять пятую точку, если это будет не важно.

Что делать, если у вас есть задача, но вам ее не продали, точнее, вы ее не купили? Во-первых, это минус руководителю, который не смог подсветить важность задачи. Ибо ника-

кой сотрудник не захочет тратить свои силы, если нет понимания, зачем это нужно и какую «великую цель» он преследует. Во-вторых, нужно сказать об этом инициатору задачи. Правильная инициатива всегда приветствуется. Если у вас нет понимания «зачем», то спросите это. Если есть мысли, как достичь то самое «зачем» другими способами, скажите это.

Что делать, если у вас есть цель, но нет желания (просто лень)? Тогда это не цель, а в лучшем случае идея. Всегда говорите себе следующее: никто кроме меня мою работу не сделает. Что поменяется, если вы будете думать о своей цели каждый день? Например, просыпаться и ложиться спать с мыслью, что нужно скинуть пару лишних килограмм. Ответ прост: ни сегодня, ни завтра, ни через месяц мысли о том, что пора худеть, не заставят организм скинуть лишние килограммы. Но стоит сделать первый шаг, и результат не заставит себя долго ждать. Все в ваших руках. Не существует завтра, есть только сегодня.

Назначение встреч по телефону

В этом разделе я отражаю исключительно свой опыт. Я не претендую на звание гуру и истины в последней инстанции в части телефонных переговоров. В каждом бизнесе подход к клиентам может значительно отличаться. Это зависит от специфики продаж, конкуренции на рынке и непосредственного самого продукта. Корпоративный бизнес в банковском секторе, как правило, развивается исключительно через личные встречи с первыми лицами компаний. Трудно себе представить, чтобы владелец предприятия с выручкой от 1 млрд рублей доверил все секреты человеку, которого он даже никогда не видел. По этой причине целью любого холодного звонка является встреча.

Готовим базу

В крупных компаниях или Банках уже давно используют CRM-системы. С их помощью ответственным сотрудникам заливают базы для прозвона, мониторят воронки, отслеживают длину сделки, закрепляют компании за продавцами. Да, это очень удобно, но не всегда продуктивно. Все зависит от того, какую цель преследует CRM. Система может хорошо подгружать данные, выдавать качественную аналитику, но когда вопрос касается скорости могут возникать сложно-

сти. Предположим: время отклика между разными карточками компаний составляет 4 секунды, а каждый клик мышкой на контактный номер телефона клиента отнимает 3 секунды. Для того, чтобы оставить комментарий по звонку, необходимо провалиться в отдельную вкладку (2 секунды), просмотреть прежние касания по клиенту и архивные комментарии еще секунд 10. Итого, только один звонок клиенту с корректным занесением его в CRM может обойтись в 3-5 минут времени сотрудника. Это хорошо, если звонок успешный, а что, если вы не дозвонились? Проанализируйте свою работу в CRM (при ее наличии) и ответьте на главный вопрос: система нужна для продаж или контроля? Самый ценный ресурс сотрудника – это его время. Давайте использовать его максимально продуктивно.

Если работа синих строится на обзвоне компаний из CRM, то от менеджеров скорее всего будут требовать корректные статусы в карточках по звонкам. Если руководство любит формализм и отслеживает статусы, то это и получит: красноречивые статусы. Я не противник CRM, но агитирую за здравый смысл.

Для назначения одной встречи на конкурентом рынке нужно совершить с десятков звонков. Сколько времени потребуется, если я буду использовать CRM систему для поиска контактов (плюс корректно отражать результаты звонка)? А сколько времени займет прозвон 10 компаний, контакты которых я заранее подготовил? Если нет разницы во време-

ни, поздравляю, ваша CRM огонь! В противном случае, есть смысл дочитать до конца данный раздел.

Многие синие погорели на том, что недооценили важность подготовленной базы. Сотрудник тратил 5 минут времени только на то, чтобы изучить компанию в CRM, прочитать последние комментарии, найти данные в Фокусе (Спарке). Он делал звонок, а там третье лицо, которое не имеет никакого отношения к данной организации. Сотрудник кропотливо оформлял карточку, прописывая, что совершил звонок, а там «суп с котом», тратя драгоценное время. А потом снова. Если в карточке компании 10 контактных телефонов, то нужно потратить еще 30 минут, чтобы позвонить каждый, послушать гудки и проставить комментарий. Как итог, за день 20 звонков. И вроде была бурная деятельность, а результата нет. Как это лечить?

Важно! Каждый день вы должны завершать с четким пониманием того, кому будете звонить завтра. База для звонков должна быть подготовлена заранее. Не звоните в один день по всем номерам клиента. Лучше сделать 10 звонков разным клиентам, чем 10 звонков одному. Меня в этом вопросе всегда выручал Эксель. В сегменте средний бизнес по моему региону было нескольких тысяч компаний. Однако, стоило отнять действующих клиентов и тех, кто был уже за кем-то закреплен, оставалось не так много. Таким образом, из общей базы Эксель я удалял неактуальные компании и получал готовую поляну для своей деятельности. Назовем

это моей «главной базой», вся основная работа велась именно там. Для удобства добавлял колонки с датами последних звонков, датами следующих коммуникаций и комментариями. Каждое утро у меня начиналось с того, что в главной базе в колонке «дата следующего звонка» я ставил фильтр на сегодняшнюю дату. Таким образом, я четко знал, чем сегодня буду занят. Среди клиентов для звонка были вчерашние, новые и даже те, кто просил перезвонить им пару месяцев назад. Мне было важно, чтобы все активные поля, в том числе контакты организации, были на одном экране, без необходимости использования ползунка (прокрутки).

Еще раз подсвечу важность подготовки базы заранее. Если вы занимаетесь поиском контактов и компаний для прозвона в моменте, вы неэффективно тратите время. Ищите контакты и готовьте базу после 17:00, т. к. именно в это время многие клиенты заканчивают рабочий день и совсем не расположены к «сотрудничеству» по телефону с незнакомым человеком. На утро у вас должна быть «главная база» или другой пул контактов, уже готовых, очищенных, отфильтрованных и готовых к прозвону. База должна быть подготовлена так, чтобы от вас ничего не требовалось, кроме простого набора номера.

Сколько контактов нужно готовить для звонков? Если вы работаете больше месяца, то наверняка четко понимаете их количество, необходимое для назначения встречи, исходя из вашей собственной конверсии. Например, если удастся до-

говориться на встречу с 10 звонков, а план по ежедневным встречам – 3, следовательно минимум 30 контактов должно быть подготовлено. Если вы новый сотрудник и не можете опереться на собственную статистику, то стоит обратиться к более опытным коллегам. Используйте их данные по конверсии, но не забудьте добавить риски (например, плюс 20% к их показателям). Возможно, из-за отсутствия опыта вы пока не будете с коллегами в одном «gun rate».

Звоним

По роду деятельности мне приходилось очень часто ездить в командировки. Это связано с тем, что количество компаний в сегменте среднего бизнеса крайне ограничено. А если пытаться привлекать компании, которые находятся на расстоянии вытянутой руки, то план никогда не сделаешь. Свою главную базу потенциальных клиентов я формировал по всему региону. Это дает определенное преимущество, т. к. есть возможность совершить продажу клиенту, до которого просто никто не доезжал.

Вначале я придерживался тактики назначения встреч по территориальному признаку. Например, брал ближайший город, в радиусе 50-100 км от офиса, и назначал встречи там. У нас было правило, что ради одного клиента мы не проводим выездные удаленные встречи. Если отправляешься далеко в поля, то встреч должно быть минимум 3. Чем больше,

тем лучше. Но вскоре я понял, что этот метод работает не совсем правильно. К примеру, на локации есть 4 потенциальных клиента. Мы договариваемся на встречи, но в назначенный день кто-то из клиентов отменяет встречу: заболел, уехал, передумал и т. д. В итоге, вместо четырех мы проводим только три встречи. И что потом? Разве есть смысл через неделю ехать за 100 км ради одной встречи? Если это стопроцентная сделка, то да, но это может быть встреча впустую. Иногда удавалось заскочить туда проездом, но все-таки схема работала не очень хорошо. Кроме того, по части номеров на локации мог быть не дозвон, и потом ломай голову, есть там вообще бизнес или нет.

Путем проб и ошибок я, наконец, выработал для себя оптимальную схему. Суть ее заключалась в том, что я звонил всем подряд без разбора и назначал встречи на завтра или послезавтра. Мне совсем не важно было, что компании находятся в разных городах и расстояние между ними могло быть 400 км. Дело в том, что я не собирался никуда ехать. «А что, так можно было?» – спросите вы. Еще раз, я не претендую на звание гуру в области назначения и планирования встреч. Просто делюсь своим опытом и наработками, которые, в зависимости от специфики продаж, могут быть полезны.

Я работал по следующей схеме: звонил всем подряд без оглядки на локацию компании, при этом никогда не набирал более двух разных номеров одной организации при попытке дозвона. Как ранее говорил, лучше позвонить в 10 разных

компаний, чем по 10 разным номерам в одну.

Цель на звонке всегда одна – встреча. Если клиент соглашался, то ИНН и город этой компании выписывал в отдельную таблицу. В конце концов у меня был сформирован пул компаний, которые не против очно встретиться, и названий населенных пунктов, где они находятся. За день до командировки я просто открывал свою базу и искал населенный пункт, где больше всего согласий. Потом делал повторные звонки с целью подтверждения встречи. Если я слышал, что коллега собирается выезжать в какой-то город, то снова открывал базу и смотрел, есть там мои клиенты или нет. Таким образом, я всегда был готов к встречам в любых городах. Более того, записи велись в Гугл-таблицах, что позволяло мне в любом месте получить доступ к данным с помощью телефона, планшета или ноутбука.

Логика моих действий была проста. Если клиент категорически не готов встречаться, то не важно, собираюсь ли я собираюсь ехать в его город. Получить отказ лучше сразу, а не в тот момент, когда у меня планы на эту локацию. В любом случае, никто мне не запрещает перезвонить им позднее, скажем, через месяц.

На подтверждении встреч я всегда ссылался на наш прошлый разговор и уже был уверен в лояльности клиента. Обычно говорил, что в день встречи просто не успел к ним заехать. И на самом деле никого не обманывал, т. к. всегда проговаривал с клиентами, что за 2-3 часа до встречи обя-

зательно наберу их, если ничего не поменялось. За все время использования этого метода меня никто не упрекнул в отсутствии пунктуальности. Будьте уверены, клиенты всегда заняты своим делом, и если это вы инициатор встречи, то в случае ее отмены никто сильно не расстроится. Совсем другое дело, если инициатором является клиент, тогда нужно быть вовремя.

Ок, набираем номер телефона, что говорить? В моем мире цель любого звонка – это встреча. Нужно запомнить следующую последовательность:

- приветствие;
- обозначаем себя;
- обозначаем свою зону ответственности;
- проговариваем цель звонка (встреча);
- даем выгоду от встречи;
- работаем с возражениями.

Это все. Можете считать, что изучили тонны макулатуры именитых тренеров по холодным звонкам. Предлагаю разобраться более детально. Почему именно такая последовательность? Поверьте мне, если вы что-то пропустите, то нарветесь на логичный вопрос клиента.

Синий:

– Иван Федорович, добрый день!

Иван Федорович:

– Я вас слушаю.

Синий:

– Звоню вам, чтобы назначить встречу.

Как думаете, каким будет следующий вопрос клиента?

Все верно:

– А кто это? С кем я разговариваю?

Это было логично. Поставьте себя на место клиента: вам кто-то звонит и что-то от вас хочет. Кто? Что? Откуда? Непонятно. Разберем другой пример:

Синий:

– Иван Федорович, добрый день!

Иван Федорович:

– Я вас слушаю.

Синий:

– Иван Федорович, это Никита, я отвечаю за развитие среднего бизнеса в «Ромашка» Банке. Звоню вам, чтобы назначить встречу. Скажите, можем увидеться?

Как думаете, что скажет клиент? Все закономерно:

– Спасибо, мне ничего не нужно. Не вижу смысла встречаться.

Почему он так ответил? Потому что менеджер не обозначил выгоду от встречи. Зачем им видеться? Наверняка опять придет банковский клерк продавать счет и тратить мое время.

Как нужно?

Синий:

– Иван Федорович, добрый день!

Иван Федорович:

– Я вас слушаю.

Синий:

– Иван Федорович, это Никита, я отвечаю за развитие среднего бизнеса в «Ромашка» Банке. Мы запустили ряд спецпроектов для компаний вашей отрасли и сейчас определяемся с партнерами. Звоню, чтобы назначить встречу и обсудить наши возможности. Скажите, вам будет удобно встретиться со мной завтра в 16:00?

Вот сейчас все четко и по делу. Важная деталь: скрипт звонка – это как новая майка. Начнет идеально на вас сидеть только спустя несколько дней носки. Я о том, что все продавцы разные. У одного быстрая речь, другой говорит громко, третий стесняется. Так вот, используя новый скрипт, вы его лишь примеряете. Со временем обкатаете, добавите свои обороты, фишки, уловки, и он сядет идеально.

Когда начинаешь много звонить клиентам, то ценишь свое время. Начинаешь говорить ровно то, что нужно клиенту в данный момент, без какой-либо воды. Если назначение встречи по телефону длится более 5 минут, тут явно что-то не так. Постепенно приходишь к тому, что нужно максимально четко сформулировать свой посыл, чтобы получить такой же четкий ответ, да или нет. Тысячи моих холодных звонков постепенно переросли именно в это, еще раз:

– приветствие;

– обозначаем себя;

– обозначаем свою зону ответственности;

- проговариваем цель звонка (встреча);
- даем выгоду от встречи;
- работаем с возражениями.

В целом, выгоду от встречи можете сформулировать сами, в зависимости от того, как и что продаете. Иногда я начинал лениться, и мой звонок выглядел так:

– Иван Федорович?

– Да.

– Это Валерий, корпоративное управление «Ромашка» Банка. Звоню вам, чтобы назначить встречу, понять, чем можем быть полезны. Кто знает, может, поработаем вместе. Скажите, вы же в Новороссийске на Ленина 25 находитесь?

В последнее время именно такой формат я использовал максимально часто. Что тут особенного? Секрет в том, что в одном предложении звучит призыв на встречу и вопрос о месте нахождения клиента. По статистике, если человеку накидать «калашей» (очередь из вопросов), то он ответит на последний. Поэтому ожидаемый ответ будет – да (мол, все верно, я на Ленина 25 нахожусь). Таким образом, мы убиваем сразу три зайца. Первый: клиент потенциально уже согласен на встречу. Он отвечает утвердительно на посыл о личной встрече. Второй: мы получаем второе «да» (первое было, когда клиент ответил на вопрос о своем имени). Третий: актуализируем корректность адреса (Ленина 25). Этот прием очень эффективный, но он состоит из двух частей: основная и заключительная. В заключительной части нам важно за-

хлопнуть ловушку, подведя итог:

– Отлично, скажите, завтра в 12 будете на месте?

Если мы и тут получим положительный ответ, то дело в шляпе. Есть такая техника из трех «да». После них будет сложно отказаться.

– Иван Федорович?

– Да (1).

– Ленина 25?

– Да (2).

– Завтра в 12?

– Да (3).

Конечно, бывают исключения, никто не обещает, что не будет возражений, но вы же продавец. Уверен, у вас в запасе будет букет из аргументов, чтобы закрыть сделку. На что еще стоит обратить внимание?

– Не используйте слово «сотрудничество». Оно уже всех бесит.

– Говорите с клиентом, как если бы он был уважаемым соседом по лестничной площадке. Вы на равных.

– Ваш диалог должен быть с позиции: «Да/да, нет/нет». Не должно быть ни малейшего ощущения, что мы хотим что-то навязать или продать. Можно так и говорить клиенту: «Хочу понять, могу быть полезен или нет. Встретимся, пообщаемся, а там – да-да, нет-нет». Или: «Пока не знаю, нужно вам это или нет, точно стоит встретиться и обговорить».

– Используйте выгоду от встречи совместно с вопросом,

на который наверняка будет положительный ответ (как в примере выше).

– При назначении встречи избегайте конкретики. Наши клиенты ценят свое время и порой пытаются по телефону понять, о чем на ней пойдет речь. Если разговор потянет в это русло, то сразу минус 50% от шансов закрыть на встречу. Потому что иначе начнется продажа по телефону: у нас есть то, у нас есть другое. Затем последуют вопросы о стоимости, и вдруг окажется, что наше предложение не в рынке.

Что делать, чтобы уйти от конкретики? Делюсь приемом. Никто не любит выглядеть дураком. Разве вы не замечали за собой, что боитесь переспросить, чтобы не выглядеть глупо в глазах остальных? Помните, как в школе учитель спрашивал в классе: «Всем все понятно?» И весь класс начинал дружно кивать головой, хотя половина делала это за компанию. Так мы привыкли с детства. Как это применить? Вернемся к нашему кейсу.

– Иван Федорович?

– Да.

– Это Валерий, корпоративное управление «Ромашка» Банка. Звоню вам, чтобы назначить встречу, понять, чем можем быть полезны. Кто знает, может, поработаем вместе. Скажите, вы же в Новороссийске на Ленина 25 находитесь?

– Да.

– Отлично! Завтра в 12 будете на месте? Я подъеду к вам.

– Да.

– Хорошо, тогда завтра в 12 буду у вас.

– Подождите. Я не понял, откуда вы и зачем встречаться?

Внимание, проговариваем еще раз:

– Это Валерий, корпоративное управление «Ромашка»

Банка. Звоню вам, чтобы назначить встречу, понять, чем можем быть полезны. Кто знает, может, поработаем вместе (акцентируем внимание голосом).

Что сейчас произошло? Я повторил ему практически слово в слово все то же самое, с чего начинал. Зачем? Все просто, вспоминаем пример про учительницу. Многие не любят переспрашивать. После того, как мы снова медленно повторим цель звонка, часть клиентов закроется. Но есть еще ряд клиентов, которым режет слух словосочетание «поработаем вместе». На самом деле это нам и нужно. Почему? Снова возвращаемся к нашей любимой статистике.

Большинство клиентов «высадят» вас в первые 30 секунд разговора. Наша задача сделать все возможное, чтобы перевалить за эту заветную отметку и при этом говорить обо всем и ни о чем. Тут включается психология, чем больше мы знаем человека (общаемся), тем сложнее ему отказать. Что касается первых 30 секунд, это слишком мало чтобы успеть «подружиться». Используя нестандартные фразы мы возбуждаем интерес, тем самым увеличиваем время диалога.

Что делать, если вас все-таки вывели на конкретику? Пройдите использовать это как дополнительный аргумент в пе-

реговорах. Подсветите историю того, что вы уже достаточно длительное время обсуждаете наши продукты, сразу видны общие темы, и поэтому есть смысл более детально пройтись по ним именно на встрече.

Лайфхак с удаленными клиентами. Очень хорошо при назначении встречи продается фраза: «Я все равно буду в ваших краях». Бывает так, что клиент ни при каких обстоятельствах не соглашается на личную встречу, это нормально, такое тоже бывает. Тут может быть несколько причин. Основная – это отсутствие выгоды. Он просто не видит целесообразности в очном знакомстве и считает его тратой времени. Пробуйте закрывать красных, аргументируя тем, что все равно будете поблизости. Что касается вероятности такой встречи, то, по опыту, она не более 50%. Однако это лучше, чем просто согласиться с красным и повесить трубку.

Пример:

– Иван Федорович?

– Да.

– Это Валерий, корпоративное управление «Ромашка» Банка. Звоню вам, чтобы назначить встречу, понять, чем можем быть полезны. Кто знает, может, поработаем вместе. Скажите, вы же в Новороссийске на Ленина 25 находитесь?

– Да, на Ленина 25.

– Отлично, тогда завтра в 12 будете на месте?

– Подождите, не совсем понимаю. Что значит «поработаем вместе»?

– Звоню из «Ромашка» Банка, корпоративное управление. Занимаемся развитием бизнеса клиентов. Звоню вам, чтобы назначить встречу и понять, чем мы можем быть полезны. Буду завтра в ваших краях, по этой причине спрашиваю: завтра в 12 будете?

– Завтра в 12, думаю, буду. Но я не вижу смысла встречаться. Мы работаем с Банками, кредиты нам не нужны, у нас ковенанты. Ваши представители у нас уже были, и мы ни к чему не пришли, поэтому не вижу в этом никакого смысла.

– Я вас понимаю. Да, порой выгода бывает не очевидна, однако мы регулярно разрабатываем новые продукты и развиваемся. Уверен, вам не часто звонит обслуживающий Банк с предложением пересмотреть текущие условия и оптимизировать расходы. Мы точно это можем, к тому же я все равно буду в ваших краях, у меня там несколько встреч. Давайте поступим так: я позвоню вам заранее, и если у вас будет свободная минута, то мы увидимся? Хорошо?

Если в вашем предложении есть утверждение, то чтобы повысить косвенную вероятность согласия с ним, используйте закрытые вопросы, на которые можно ответить да или нет. В данном случае таким вопросом выступает: «Хорошо?» Вспомните, когда последний раз на вопрос «Хорошо?» вы отвечали нет.

– Да, хорошо.

– Отлично, тогда до встречи.

Важно отметить следующее. Закрытый вопрос после

утвердительного предложения хорош только в том случае, если у вас нет дополнительных аргументов, чтобы отработать возражения клиента. Если вы уверены в своих силах и у вас заготовлены еще несколько спичей на отработку возражений, то лучше использовать открытые заключительные вопросы, например: «Что думаете?».

– Я вас понимаю. Да, порой выгода бывает не очевидна, однако мы регулярно разрабатываем новые продукты и развиваемся. Уверен, вам не часто звонит обслуживающий Банк с предложением пересмотреть текущие условия и оптимизировать расходы. Мы точно это можем, к тому же, я все равно буду в ваших краях, у меня там несколько встреч. Давайте поступим так: я позвоню вам заранее, и если у вас будет свободная минута, то мы увидимся? Что думаете?

Конверсия

Конверсия – это отношение одного показателя к другому. Например, за месяц у меня было 100 звонков и 10 назначенных встреч, значит, моя конверсия из звонков в назначенные встречи составляет: 100 звонков: 10 назначенных встреч = 10 звонков на 1 встречу. Не думаю, что стоит долго останавливаться на определении слова «конверсия», уверен, что синые и так знают, что это такое. Однако многие не уделяют ей должного внимания, а зря. Как понять, что мои усилия приведут к желаемому результату? Все очень просто, достаточно проанализировать свою конверсию.

Мои показатели за предыдущий квартал: 1200 звонков, 90 назначенных встреч, 60 проведенных встреч, 20 заключенных сделок. Считаем конверсию:

$1200:90 = 13$ звонков гарантируют мне 1 назначенную встречу;

$90:60 = 1,5$ назначенные встречи приводят меня к 1 состоявшейся;

$60:20 = 3$ встречи дают мне 1 заключенный договор;

$1200:20 = 60$ звонков приводят меня к 1 заключенному договору.

Количественный показатель и качественный – два пути достижения цели, о чем я часто упоминаю в этой книге.

Количественный показатель – это цифра, факт.

Качественный показатель – это экспертиза, умение продавать, уверенность, харизма, навыки деловых переговоров (в контексте продаж).

Если в конце квартала я вышел на показатель в 20 заключенных договоров, а план стоял 30, значит, мне нужно качать либо количество, либо качество.

Георг Вильгельм Фридрих Гегель – немецкий философ, который вывел закон перехода количественных изменений в качество. Простым языком, чем чаще вы что-то делаете, тем качественнее это получается.

Если вернуться к теме конверсии, то, чтобы подтянуть качественные показатели, нужно регулярно учиться: участвовать в тренингах, играть в бизнес-ролевки, деловые игры, читать специальную литературу, поднимать свою продуктивную экспертность. На это нужно время. К сожалению, качественный показатель не повысится мгновенно. А на что мы можем повлиять прямо сейчас? Правильно, на количество. Напомню, количество заключенных договоров за квартал у нас 20, а нужно 30. Давайте попробуем рассчитать, сколько звонков мы должны совершить, чтобы прийти к искомой цифре.

3 встречи дают мне 1 заключенный договор. Значит, $30 \times 3 = 90$ встреч, это то, к чему мне нужно стремиться.

1,5 назначенные встречи приводят меня к 1 состоявшейся. Значит, мне нужно назначать $90 \times 1,5 = 135$ встреч.

13 звонков гарантируют мне 1 назначенную встречу. Получается, $135 \times 13 = 1755$ звонков нужно делать.

Теперь сравним, что у меня было и что нужно делать:

Было:

1200 звонков, 90 назначенных встреч, 60 проведенных встреч, 20 заключенных сделок.

Нужно:

1755 звонков, 135 назначенных встреч, 90 проведенных встреч, 30 заключенных сделок.

А теперь вспомним закон Гегеля: переход количественных изменений в качественные. Как связано увеличение количества звонков и умный немецкий мужик, спросите вы. Парадокс заключается в том, что начиная с простого, а именно, увеличивая свои активности, вы точно начнете качать свои качества. Если вы проведете будущий квартал стремясь к новым показателям, увеличенным звонкам и встречам, то во всех последующих периодах ваши активности начнут сокращаться. Это будет не сразу, но точно будет. Ведь ваши навыки в части назначения и проведения встреч вырастут. К примеру, для заключения 30 договоров уже не нужно будет назначать 60 встреч, достаточно 30 или 40. Что вам мешает попробовать прямо сейчас? При этом, помимо увеличения количественных показателей стоит параллельно качаться в качестве эксперта, участвуя в тренингах, ролевках и мастер-классах.

Почему мы вообще заговорили о конверсии? Это вопрос ответственности. Персональная ответственность каждого менеджера по продажам – обеспечить воронку продаж

цифрами или активностями, достаточными для достижения поставленного плана. Достаточно цифр в воронке или нет обязан контролировать сам менеджер. На основании своих данных и конверсии он должен самостоятельно строить стратегию.

Эмоциональный настрой

У вас бывало так, что боевого настроения, полученного с утра, хватало только до того момента, как начинался рабочий день? С таким подходом много не продаж, да и вообще продуктивность будет хромать. Обычно с утра начинается разбор полетов в виде планерки и нарезания задач. Если сотрудник работает достаточно давно, то каждый день проходит как день сурка. Складывается ощущение, что каждое утро все повторяется. Звонит будильник, ты чистишь зубы, едешь на работу, стоишь в пробках, потом звонки, встречи, снова пробки, сон и заново: звонит будильник, ты чистишь зубы и т. д. Это называется «рутина».

Наш мозг утроен таким образом, что очень хорошо концентрируется на вещах, которые мы делаем впервые. Все, что связано с новыми эмоциями, достижениями, чувствами, откладывается у нас в памяти. И если мы хотим поднять себе настроение, то порой достаточно вспомнить что-то хорошее из своего прошлого. Обратная история, если мы делаем одно и то же. В таком случае, мозг не концентрируется на этих вещах, все происходит механически, как рефлекс. Время начинает лететь быстро, но в конце дня возникает тревожная мысль: «А что я вообще сегодня сделал?»

Если я попрошу рассказать о первых 10-15 годах вашей жизни, сколько всего всплывет в памяти, верно? А если по-

прошу вспомнить что-то значимое за последние пару лет, то вы с трудом сможете назвать десять пунктов. Так происходит, потому что время летит. С каждым днем новых знаний, умений, опыта и свежих впечатлений становится меньше. Мозгу просто нечего откладывать в свое «хранилище».

Как быть? Ответ на этот вопрос дала нам сама природа. Почему я привел в пример именно первые 10-15 лет жизни? Потому что каждый день был насыщен новым опытом: детский сад, игры, школа, любовь, дружба и т. д. Если мы хотим поднять себе эмоциональный настрой, необходимо пересмотреть свои подходы. У каждого из нас есть цель или мечта. Порой она кажется далекой, однако если разбить путь к мечте на маленькие шаги, то она уже не кажется такой далекой.

Смотрите, как это работает. Например, у меня есть цель переехать жить в Санкт-Петербург. Если я, наконец, перееду, то этот день надолго останется в памяти. Я буду с удовольствием вспоминать то самое утро, когда мы всей семьей сели на самолет, и как потом заселялись в нашу новую квартиру в Питере. А что происходило между той датой, когда я пришел к своей цели, и тем днем, когда я вообще на это решился? Там была рутина. Для того, чтобы именно жить в этот промежуток времени и не прийти к упадку сил, нужно дробить длинный путь к своей цели на маленькие кусочки, делать своего рода промежуточные остановки. И обязательно выходить на тех самых остановках. Проще говоря, путь к

цели нужно разделить на отрезки и поощрять себя на этапе прохождения каждого из них.

Пример: цель на месяц – 40 встреч, а это значит, нужно назначить все 80, т. е. по 4 в день. Итого, при плане в 4 назначенные встречи мне нужно придумать себе «плюшку» по факту назначения каждой из них. Обычно я не особо фантазировал на эту тему. Моей «плюшкой» всегда было пойти пообщаться с коллегами в курилке или просто залипнуть на пять минут в Ютуб. Выглядит это следующим образом: звоню, назначаю встречу и иду в курилку «сплетничать». По возвращению снова звоню, назначаю встречу и залипаю на несколько минут в Ютубе. Никаких проблем с эмоциональным настроением и нет усталости. Поработал и наградил себя, все честно. Те самые «плюшки» на промежуточных остановках вы властны придумать себе сами. И чем ближе к цели, тем более серьезное поощрение можно выбрать.

Метод хорошо показал себя как на работе, так и в жизни. Если вы полны усталости и будни похожи на день сурка, пересмотрите свои подходы и добавьте «плюшки». Особенно эффективно, если ваши поощрения будут привязаны к работе. Выполнили план, отвезли семью на море. Получили премию, поехали в горы. Вы удивитесь, когда увидите результат, попробуйте.

Еще один способ поднять эмоциональный фон и прийти к комфорту в работе и жизни – это придать своим действиям дополнительный смысл. Сделать это гораздо сложнее, чем

насытить себя промежуточными поощрениями. О чем речь?

Предположим, ваша работа связана с бисероплетением. Каждый день начальство требует выполнения определенного объема. К примеру, до 18:00 необходимо сплести 10 браслетов. Отлично, тут для вас ничего не меняется. Для того, чтобы придать новый смысл своей работе, подумайте, а чем еще вы можете быть полезны? Начните писать руководство по плетению из бисера для новых сотрудников. Или разработайте новый способ плетения. Пойдите к руководству со своими идеями и сделайте это даже на добровольных началах. Самое главное – это конечная цель, потенциальных успех на выходе. Представьте, как будет здорово, если всем новым сотрудникам будут в качестве методического пособия предлагать ваши наработки.

Приведу другой пример. Проработав довольно долго в одном из системообразующих Банков, я поймал себя на мысли, что не получаю удовольствие от работы. Чтобы придать ей дополнительный смысл, я начал делать корпоративный онлайн журнал. Идея была о том, что работая в таком большом коллективе и живя только продажами мы совсем не замечаем друг друга. Никто не знает, кто чем занимается в жизни, у кого какие интересы и хобби. Журнал был не о бизнесе, а о людях, которые его делали. Меня никто об этом не просил и тем более не платил за это деньги. Занимаясь версткой журнала, я мог лечь спать в 4 утра, а через пару часов собираться на работу. Получилось так, что журнал пошел в

народ, его рассылали внутри Банка. С каждым новым разом качество росло, аудитория становилась больше. Последний выпуск журнала вышел уже с интервью Председателя правления Банка. По мне, так получилось совсем неплохо. А начиналось все с желания побороть выгорание.

В понятие «дополнительный смысл своим действиям» я вкладываю в большей степени инициативу. Но она может быть связана не только с работой. Стоит рассмотреть спорт, возможность изучать новый язык, записаться на дополнительный кружок, читать книги, в крайнем случае просто выучить новый рецепт приготовления яичницы. Ваша задача разбавить будни новыми ощущениями, и результат не заставит себя долго ждать.

Итого, в сухом остатке. Что делать, если нужно поправить эмоциональный фон и побороть упаднические настроения. Первое: поделите свою работу на шаги и придумайте себе поощрение за каждый. Второе: наполните жизнь дополнительным смыслом, найдя занятие по душе.

Топ фраз, которые продают

– Я не знаю, нужно вам это или нет.

Если уж продавать, то делать это экологично. Никто не хочет, чтобы ему что-то навязывали. Когда мы сами говорим о том, что не можем быть уверены, то ответственность за решение полностью переносится на клиента. Обычно после этой фразы идет презентация продукта или сервиса, где мы подчеркиваем его пользу или выгоду.

– Разочарование от некачественного продукта длится гораздо дольше, чем радость от его выгодной покупки.

Это очень острое высказывание, нужно быть с ним максимально осторожным. По опыту хочу подменить, что это предложение само по себе не может быть аргументом. Его нужно использовать только в связке с дополнительными доводами.

– Да, понимаю вас. Это действительно важно.

Очень частая ошибка менеджера в ответ на возражение клиента кидать дополнительные доводы в свою защиту. Вот классический пример:

– Иван Федорович, купите пылесос?

– Мне не нужен пылесос. Зачем мне второй?

– Но наш продается со скидкой в 30% + гарантия на два года!

Таких примеров могу привести бесконечное множество,

вот еще:

– Иван Федорович, как вам идея оформить зарплатный проект в нашем Банке?

– Нет, спасибо. Мы менять ничего не будем.

– Но у нас можно снимать деньги в любом банкомате!

Критической ошибкой является то, что нет присоединения к клиенту. Что значит «присоединение»? Это значит, что перед атакой нужно сделать шаг назад и согласиться с клиентом, чтобы он не сказал. Классическими фразами согласия или присоединения являются: понимаю вас, действительно важно, безусловно, вы правы и т. д.

Обыграем наши примеры по-правильному:

– Иван Федорович, купите пылесос?

– Мне не нужен пылесос. Зачем мне второй?

– Вы правы. На вашем месте, еще пару месяцев назад, я сказал бы так же. И вместе с тем, на своем примере могу поделиться следующим. Не так давно я тоже купил второй пылесос. Была очень заманчивая цена, да и функционал радовал глаз и т. д.

Пример с банком:

– Иван Федорович, как вам идея оформить зарплатный проект в нашем Банке?

– Нет, спасибо. Мы менять ничего не будем.

– Да, понимаю вас. Порой выгода кажется неочевидной, однако я не предлагаю что-то менять (и поехали продавать).

– Предлагаю поступить так.

Прекрасная фраза, которая позволяет вам вести беседу самому и владеть инициативой. В противном случае вы будете в более проигрышном положении.

– Скажите, какие условия нам необходимо выполнить или какими качествами обладать, чтобы через год вы были точно довольны работой с нами (не разочаровались)?

Это вопрос-ловушка, он позволяет убить сразу несколько зайцев. Трактовать его можно по-разному, в зависимости от ваших целей. Во-первых, вы заставляете клиента представить светлое будущее, в котором вы с ним уже партнеры. Во-вторых, даже если к клиенту придут ваши конкуренты, то он будет сравнивать их именно с вами. В-третьих, вы даете клиенту выговориться и обозначить свои приоритеты, которые возьмете на вооружение.

– Что из того, что мы проговорили, для вас наиболее важно?

Предположим, вы выяснили потребности клиента. Но не стоит забывать, что пока это только ваши догадки. Часто бывает так: потратив добрые полчаса активных переговоров и перейдя на этап презентации выясняем, что вся ваша логическая цепочка в корне неверна. Спросите у клиента, что для него действительно важно из тех западающих зон, которые вы раскрыли. Так не придется тратить время на продукты, которые не играют ключевой роли.

– Это обратимый процесс, всегда можно вернуться к исходным точкам.

С помощью этой фразы можно снимать риски для клиента. Вы тем самым даете понять, что никто ничего не потеряет.

Пример:

– Иван Федорович, тогда для того, чтобы как можно скорее начать пользоваться нашим сервисом, предлагаю завтра подписать договор. Что скажете?

– Не знаю, я пока не уверен.

– Иван Федорович, в любом случае выгода очевидна. И процесс этот, как вы знаете, обратимый. Если по каким-то причинам решите, что наш сервис вам не подходит, то всегда можно вернуться к исходным точкам.

– В наше время надо искать возможности.

Продающая фраза, которая добавляет очков вашему выступлению.

– Какие еще задачи нам нужно решить?

Никогда не забывайте спрашивать у клиента, чем еще вы можете быть полезны. Каждая моя встреча заканчивалась вопросом:

– Иван Федорович, мы много вопросов обсудили. Однако, всю нашу встречу мы вели беседу об ООО «Роза». Возможно, у вас есть еще «свечной заводик», где мы тоже могли бы быть полезными?

Всегда исходите из того, что вы могли что-то упустить. Спрашивайте у клиента: «Какие еще задачи нам стоит обсудить (стоит решить)? Чем еще мы можем быть полезны?»

– Вам можно все. Нам просто нужно разобраться, что из того, что можно, вам действительно нужно?

Это экологичная фраза, которая позволяет клиенту расслабиться. Фраза «вам можно» действует на клиента магически. Если не верите, проверьте. Как думаете, часто такое говорят клиенту? Сегодня, чтобы продавать, нужно отличаться, говорить незаезженные фразы.

– Что насчет плана Б?

Открытый вопрос, который стоит использовать только в случае неудачи вашей продажи. Его нужно задавать только тогда, когда все ваши аргументы и умения просто закончились. Скажем так, этот вопрос, который может помочь вам остаться на плаву, однако не дает возможности дальнейшей манипуляции.

Пример:

– Иван Федорович, много моментов с вами обсудили. Вижу, что все фланги у вас прикрыты, но что насчет плана Б?

– Что значит «план Б»?

– Мы живем в эпоху, когда рынок может быть нестабилен. Мы можем выступить в качестве запасного аэродрома, что дает вам дополнительную уверенность.

– Вам не придется больше об этом думать, просто пользуйтесь.

Фраза, которую стоит использовать в заключении вашей презентации. Она является мостом между презентацией и призывом к действию (покупке).

– Я не навязываю, не продаю.

С этого точно не стоит начинать свою продажу. Также не нужно эту фразу использовать на любое возражение клиента, иначе будете выглядеть глупо.

Пример:

– Понимаю, что есть Банк, с которым вы работаете. Это нормально. У меня нет задачи вам что-то продать или навязывать. Моя задача вместе с вами разобраться, чем мы можем быть полезны. По этой причине хочу задать ряд вопросов, они помогут принять решение.

– По мне, так здорово, а вы что думаете?

Открытый вопрос после презентации. Позволяет понять, продано или нет. А если не продано, то по какой причине.

– Вам нужно дешево или чтобы задачи решались?

Провокационный вопрос. Его стоит задавать, только когда вы уверены в своих силах и когда за пазухой есть пару козырей. Допускается использование только после присоединения к возражению клиента. Имейте в виду, если вы зайдете с этого вопроса, то косвенно подтверждаете, что ваш товар недешевый.

Пример:

– Этот сервис будет стоить всего 1 млн. рублей.

– Недешево.

– Понимаю вас. Вопрос цены всегда важен. И вместе с тем, разве наш сервис не закрывает вопрос рисков, связанных с транспортировкой наличных?

– Да.

– Также мы решили, что возможность производить оплату в выходные дни тоже для вас ценна, верно?

– Да, было бы неплохо.

– Если так, то вам нужно дешево или чтобы задачи решались?

– Скажите, это единственное, что останавливает принять решение сейчас?

Нужно всегда чертить периметр. Нам важно понимать, какие у клиента есть опасения и аргументы, чтобы начинать с ними работать. С помощью этого вопроса мы получаем четкий план действий, сухую выжимку. Если опасения только в цене, то проходимся еще раз по преимуществам. Аргумент «дорого» не всегда нужно отрабатывать. Порой стоит, наоборот, согласиться с клиентом.

Клиент:

– Это дорого!

Менеджер:

– Да, дорого (пауза). Потому что это хороший и качественный продукт.

Если от принятия решения останавливают другие моменты, не цена, то отрабатываем уже их. Если не хотят покупать, и вы не понимаете почему, просто спросите об этом.

– А давайте прямо сейчас посчитаем пользу нашего предложения?

Не стесняйтесь считать вместе с клиентом. В моменте, на

встрече, достаньте калькулятор (понятно, что в телефоне) и на цифрах пробегитесь по выгоде. Нужен сам процесс. Старайтесь вовлечь в него клиента. Например, попросите его вместе с вами рассчитать выгоду, где вы будете диктовать условия, а он умножать на свои потребности. Пусть сам проговаривает математику, сам себе доказывает преимущества, сам себе продает. В таком случае клиент будет максимально вовлечен в процесс. Таким образом, ваше предложение будет ощущаться гораздо ближе, чем продукт конкурентов. Мы так устроены, что если принимаем участие в каком-то процессе, то чувствуем себя важными, нужными, частью чего-либо.

Рисуйте кружки, схемы, стрелочки. Старайтесь все визуализировать. Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать.

Топ фраз, которые не продают

– Вам удобно говорить? Не могли бы уделить мне пару минут?

Хотите я вам продемонстрирую свои уникальные способности? Я точно знаю, как вы звоните! Смотрите:

– Алло, Николай Федорович?

– Да.

– Вам удобно говорить?

– Да, а кто это?

– Это Петр, я представляю «Ромашка» Банк, звоню вам, чтобы обсудить наше сотрудничество.

Ну что, похоже на ваш звонок? Я вас разочарую, именно так звонят все! Начиная от Банков и заканчивая стоматологиями. После вопроса «вам удобно говорить» клиент уже понимает, что ему сейчас будут что-то впаривать. Иногда после подобного вопроса звучит сокровенное: «А что вы хотели?».

Еще раз, это все максимально заезжено. Вы же при встрече с родственником или соседом не спрашиваете у него, удобно ему говорить или нет? Если клиент взял трубку, то у него есть время. Если в процессе разговора он начнет уверять, что занят, то просто не хочет тратить на вас время. Я противник этого вопроса. Он глупый и сразу раскрывает ваши намерения.

Что касается «не могли бы уделить мне пару минут», тут

ситуация еще хуже. Мало того, что повторяется история про «удобно говорить», так еще и сама постановка вопроса стимулирует ответить нет. Ведь ответ складывается из самого вопроса. Пример:

– Ты ходил в школу?

– Ходил в школу.

– Думаешь, завтра?

– Думаю, завтра.

– Не могли бы?

– Не мог бы.

Понимаете, как это работает?

– Хочу предложить вам сотрудничество, или давайте сотрудничать.

Постоянно говорю о том, что слово «сотрудничество» – это красная тряпка для клиента. Вы можете складно петь о преимуществах продукта, быть харизматичным и даже довести клиента до стадии «мне это нужно». Но фраза со словом «сотрудничество» как холодный душ моментально отрезвляет и заставляет думать о том, что не стоит торопиться, где-то подвох. А знаете почему? Потому что ранее клиент пачками отклонял призывы к сотрудничеству, и это уже как рефлекс.

– Вышлю вам коммерческое предложение.

Замените словосочетание на «деловое предложение», «вариант решения», «персональные условия» и это будет восприниматься гораздо лучше.

– Когда вам будет удобно?

Не имейте привычки отдавать клиенту инициативу. Если вам нужен ответ по решению клиента или точные сроки, просто спросите это, используя конкретику.

– Иван Федорович, завтра в 12 наберу, будете готовы?

– Иван Федорович, у меня есть свободное время сегодня в 14 часов и завтра в 9 утра, будете на месте в это время?

– Иван Федорович, понимаю, у вас плотный график, поэтому заранее звоню, чтобы договориться о нашей встрече. Скажите, во вторник в 16 часов свободны?

– Давайте я расскажу немного о нашем Банке (организации)?

Часто в скрипты зашивают информацию о компании, которую вы представляете. Если это монолог из одного, максимум двух предложений, то вполне экологично. Однако не стоит уходить в дебри, презентуя свой Банк во всей его красе, начиная от даты основания. Если вас спросили об этом, тогда можно.

Клиенту все равно, что ты там будешь бормотать про свою компанию. Не верите? Задайте вопрос в конце встречи, что он запомнил о ней. Открою вам глаза, эту часть презентации клиент слушает только потому, что понимает этикет встречи и ждет, пока вы, наконец, перейдете к делу.

– Вас беспокоит Николай из «Ромашка» Банка.

Предложение-паразит. Почему вы беспокоите клиента? Как вы посмели? Говорите «радует». Попробуйте, и сразу услышите колоссальную разницу.

– Иван Федорович?

– Да.

– Вас радует Скляр Валерий из «Ромашка» Банка. Звоню по такому вопросу...

– Вам интересно наше предложение?

Мне не нужно ничего предлагать, мне нужно решить проблему. Это закрытый вопрос, на который можно услышать ответы:

– Нет, нам это не интересно. Спасибо.

– Спасибо, нам ничего не нужно.

– Я подумаю.

– Скиньте на почту, я внимательно изучу его.

Задавайте открытые вопросы: «Что думаете? Как вам наше решение? Что скажете?». В таком случае ваш собеседник начинает думать большими мазками и выдает действительно годные аргументы, с которыми можно работать дальше.

– Я хочу предложить.

Какая разница, что вы хотите? Если использовать «хочу» или «мы хотим предложить», то вы сами себе строите ловушку. Поставьте себя на место клиента. Что вы ответите на вопрос: «Могу я вам что-то предложить?» Правильно, ваш ответ: «Предлагайте». При таком положении дел инициатива полностью на стороне клиента, мол, сами пришли и что-то хотите от меня, давайте, предлагайте. Я же ничего не хочу, это вам надо!

Вместо «хочу предложить» используйте «можете полу-

чить»!

Пример:

– Я хочу предложить вам тариф за 2000 рублей. Он включает в себя пакет бесплатных платежей и смс-информирование.

Это неправильно.

– Вы можете получить тариф за 2000 рублей, который позволит делать бесплатные платежи и включает смс-информирование.

Это правильно.

– Меня зовут Николай.

Когда встречаете старого знакомого, разве вы говорите: «Привет, меня зовут Петр»? Постарайтесь вспомнить, когда вообще приходилось представляться в формате: «Меня зовут так-то»? Скорее всего, последний раз был в начальной школе на уроке английского языка. Вспомните: «My name is Maxim».

Дело в том, что в обычной жизни мы себя так не ведем. Если в трубке звучит страшное «меня зовут», то это является триггером, что вы не знакомы. Раз это так, то приходится лишний раз напрягаться. Лежите дома, смотрите футбольный матч с друзьями и тут звонок:

– Алло.

– Иван Федорович?

– Да.

– Меня зовут Никита Степанович, я из ... (прокураторы,

полиции, школы, 223 квартиры, Банка и т. д.)

При общении с клиентом мы должны быть на одной волне. Не нужно лишний раз накалять обстановку. Обратите внимание, что при повторных звонках клиенту вы никогда не представляетесь заново.

Как делать правильно? Просто назвать имя. Пример:

– Алло.

– Иван Федорович?

– Да.

– Это Сергей, «Ромашка» Банк, корпоративное управление.

Верное представление. Если хотите еще заработать себе очков, то добавьте перед именем своим фамилию. Зачем? Дело в том, что клиенту на протяжении недели поступает тонна звонков от разных Елен, Сергеев или Михайлов. В таком случае есть риск стать очередным «попаме». И даже если вам решат перезвонить на общую линию, то далеко не факт, что будут спрашивать именно Сергея, а не «того парня, который звонил мне вчера на мобильный». Пример:

– Алло.

– Иван Федорович?

– Да.

– Это Скляр Валерий, «Ромашка» Банк, корпоративное управление.

И если имя может не запомниться, то у фамилии гораздо больше шансов.

– Открываем? Оформляем? Подписываем?

Каждый скрипт пестрит тем, что должна быть «закрываашка». Это часть вашей продажи, когда вы подводите черту и призываете к действию, мол, покупай! Среди фраз, которые по идее должны побудить к действию, обычно фигурирует конкретное слово: «Спасибо».

Шутка. Конечно, это не «спасибо», но я вставил его не случайно. Нас с детства учили, что это волшебное слово. Разве не так? Думаю, подобной логики придерживались и бизнес-тренеры, когда писали свои скрипты. Там сплошь и рядом побуждением к действию служат моно-слова: открываем, оформляем, подписываем? Может, их тоже считают волшебными?

Рассказывали, продавали, лили мед, а потом: «Оформляем?» Как током ударило. Но мы хотим этого избежать, градус нужно поднимать постепенно. Для этого существует мост (переход) между продажей и призывом к действию. Об этом редко говорят, но, кажется, скоро это будет наукой. Пример:

– Иван Федорович, чтобы вы максимально быстро начали пользоваться всеми преимуществами, предлагаю сегодня подписать документы. Что скажете?

Все лаконично. Мы сделали прямую связь между потребностью клиента (пользоваться преимуществами) и следующим шагом к этому (подписанием), а бонусом приправили эффектами (максимально быстро). Продажа – это блюдо, которое подают горячим.

Вредные советы при переговорах

– Сразу падайте по цене -

Одна из грубейших ошибок при переговорах – это максимально падать в цене. Предлагаю погрузиться в эту проблему более детально. В банковском мире, особенно в малом бизнесе, система мотивации построена таким образом, что от сотрудника требуется продавать штуки (палки). Когда руководство волнуется лишь количество продаж, то ты их и делаешь. К примеру, продать 20 кредитов, выдать 15 страховок, открыть 10 счетов. В этой системе координат ничего другого на ум не приходит, кроме как выдать заветное: «Это будет для вас бесплатно».

Когда слышишь такое, становится стыдно за коллег. После слов «бесплатно» менеджер Банка из эксперта превращается в продавца второсортных товаров из «магазина на диване», где каждый призыв к действию заканчивается: «И это еще не все, если купите прямо сейчас, то два носка получите бесплатно!» Дело не в слове «бесплатно», а в моментальном обесценивании того, что вы продаете. Недавно был на встрече с менеджером и услышал такой диалог.

Клиент:

– Мы делаем переводы в размере около 4 млн рублей, и за это Банк с нас берет 4 %.

Менеджер:

– Понял, у нас на стандартном тарифе вы сможете делать бесплатно переводы до 1 млн. рублей в месяц, а оставшиеся 3 млн под 0,5%!

Выражение моего лица от услышанного было похоже на то, которое бывает, когда приводишь ребенка в школу и хочешь быстро удалиться, но тут классный руководитель любезно просит задержаться.

Менеджер допустил две критические ошибки.

Ошибка 1. Если вы «красавчик» и стандартные условия вашего Банка гораздо лучше, чем у клиента, то зачем это говорить? Когда понимаешь, что выиграл, то наоборот нужно преподнести это клиенту как вашу уникальность и гибкость!

Менеджер:

– Иван Федорович, уверен что для вашей компании мне удастся согласовать уникальные условия, такой опыт уже есть. Принимая во внимание объемы, с которыми вы работаете, полагаю, что смогу договориться по комиссии на 0,5-1%, что думаете?

Вот это другое дело. Даете понять, что готовы ради сделки на многое, при этом точных цифр не гарантируете. Никаких стандартных условий для стандартных клиентов от стандартных менеджеров на стандартной встрече.

Ошибка 2 (основная).

Неужели вы бы продавали шубы по 100 рублей, даже если их готовы брать по 400? Когда годами работаешь в палочной системе, то привыкаешь продавать штуками. Это неправиль-

но. Если клиент готов платить 4%, предложи ему 3%. Это звучит не так аппетитно, как 0,5%, но все же вкуснее того, что есть. И у вас еще остается задел для последующего торга, целых 2,5%. Дайте клиенту подумать. Если будут возражения «дорого», у вас есть, куда падать. Все последующие согласования вы будете делать «исключительно для этого клиента», ибо не хотите его терять и как менеджер сделаете все, что в ваших силах.

– Перебивайте клиента -

Если вы думаете, что для того, чтобы продать, нужно много говорить, то смею вас разочаровать. Для того, чтобы продать, нужно много слушать. Когда идет беседа с клиентом, не перебивайте его, не смейте этого делать. Пока клиент разговаривает, ваша задача заключается только в том, чтобы искать ключи в его словах. Когда вы начинаете перебивать собеседника, то усложняете себе работу.

По долгу службы мне часто приходится слушать холодные звонки менеджеров. Был свидетелем следующей ситуации. Клиент с первых минут перехватил инициативу и начал жаловаться на то, что менеджер его неправильно понял и вообще им не о чем больше вести беседу. Менеджер, не давая возможности клиенту выговориться, старался вставить свои оправдания. Это повторилось четыре раза. Клиент не хотел слушать возражения, поэтому не давал закончить менеджеру и накидывал дополнительные аргументы в свою пользу. Как думаете, чем все закончилось?

С каждым разом градус недовольства клиента возрастал, ему просто не давали выговориться и завершить свои аргументы. Специалист Банка четыре раза перебивал словами:

– Ну мы же раньше с вами говорили...

– Я, когда в прошлый раз звонила...

– Но вы сказали...

– Мы общались с вами, и вы...

В итоге, после четвертой фразы менеджера клиент бросил трубку. А все почему? Потому что нужно слушать. Конкретно в этой ситуации надо было дать клиенту закончить свой диалог, присоединиться к нему, сделать аргументацию и запросить обратную связь. А что делал менеджер? Он влезал в монолог клиента и кидал оправдания. Это совсем неверная тактика, которая привела к логичному финалу.

Хорошо, а чем нам поможет активное слушание в более спокойной и размеренной беседе? Чем дольше клиент с вами общается, тем больше он вам доверяет. Чем больше доверяет, тем больше раскрывается. Зачем вытаскивать информацию, если она сама к вам идет? Ваша задача – искать в монологе клиента ключи или ниточки, дернув за которые вы получите долгожданный клад. Слышит тот, кто слушает.

– Обещайте то, что не можете сделать -

В погоне за планом можно наколоть немало дров. Никогда не обещайте клиенту решить его проблему, если точно знаете, что это не в ваших силах. Во-первых, вы потеряете доверие, а с ним и клиента. Во-вторых, пообещав что-то, вы

даете надежду. Вспомните свои ощущения от того, что надежда разбита. Если и даете надежду, то нужно это проговаривать, причем не использовать частицу «не».

Неправильно:

- Не могу гарантировать;
- К сожалению, не могу обещать;
- Не думаю, что получится;
- Могут не разрешить и т. д.

Правильно дать надежду:

- Со своей стороны приложу максимум усилий;
- Уверен, мы сможем что-то придумать или найти компромисс;
- Буду пробовать согласовать;
- Постараюсь найти решение;
- Буду защищать ваши интересы.
- Спорьте -

Не спорьте и тем более не пытайтесь доказать, что вы умнее. Не устаю повторять: если считаете клиента «идиотом», то высока вероятность, что он про вас думает так же. В такой ситуации лучше согласиться и пойти на мировую. По-другому это называется «остаться при своих». Важно: «остаться при своих» нужно таким образом, чтобы клиент был уверен, что доказал свою правоту. Помнят не тех, кто много спорит, а тех, кто дело делает.

Приезжаю я как-то со своим менеджером на встречу к клиенту. Компания занималась поставкой компьютерных

комплектующих в Россию. Торговали они с Китаем в долларах. Это был самый жирный маркер для меня, а именно, возможность забрать клиента с ВЭДом. Ни для кого не секрет, что самые высокодоходные клиенты – это те, кто кредитуются, «транзачит» и ведет ВЭД (внешнеэкономическая деятельность). У клиента была ужасная переговорная позиция, мол, вы ко мне пришли, вы и предлагайте.

Нам не нужен демпинг, поэтому гадать, какой у клиента курс в обслуживающем Банке не хотелось. На переговорах нам озвучили чрезмерно шикарные текущие условия, в которые мне не верилось. На просьбу их подтвердить собеседник был крайне категоричен. Либо дайте нам то, что мы хотим, либо смотрим другой Банк. Как сейчас помню, нас небрежно называли «ростовщиками» на переговорах. Не конкретно меня, а в целом банковскую отрасль. Наши аргументы в сторону максимально динамичного и непредсказуемого рынка ни к чему не привели.

Когда воздух в кабинете начал накаляться, я взял паузу и решил пойти на мировую. Мы попросили пару дней на то, чтобы принять решение и согласовать условия. Однако я точно знал, что Банк не пойдет на это, с другой стороны, мы ничего не обещали. Клиент обслуживался по ВЭДу в Банке из Топ-10 по стране и был уверен, что его позиция сильнее. Прошла неделя, и обслуживающий Банк клиента информирует, что больше не проводит операции в долларах. И что вы думаете? Высокомерный клиент сам позвонил и начал про-

являть интерес к нашим условиям. Делаем вывод: никогда не теряйте самообладание. Сила в правде. К слову сказать, мы так и не открыли счет этим компьютерным оптовикам. Почему? Да потому что надо иметь самоуважение и принципы. Если и вернемся, то точно не по их звонку.

– Фокусируйтесь на неважных вещах -

Капитан очевидность сказал бы: «Средний бизнес потому средний, что он не маленький». Зачем спрашивать у компании стоимость РКО в месяц? Плюс-минус 500 рублей вообще никому погоды не сделают. Сколько стоит час вашей работы? Сколько стоит час работы клиента? Сколько вы потратили времени и денег на бензин и дорогу? И что, мы приехали к клиенту, чтобы сэкономить ему 500 рублей? Если клиенту действительно это важно, думаю, это не наш клиент. Пусть идет в малый бизнес и обращается через сайт.

Когда мы нашли истинную боль клиента, на нее нужно уметь надавить. Важно дать понять собеседнику, как у него все плохо. Если мы знаем, что можем решить этот вопрос, то вся последующая коммуникация должна строить вокруг его боли. Все продукты, которые хотим дополнительно продать, должны иметь отсылку к основной проблеме.

Если по каким-то причинам вы уйдете в сторону от основной боли и будете фокусироваться на мелких моментах, которые не являются для клиента важными, то совершите ошибку. К вам могут потерять интерес на встрече. Ибо зачем мне разговаривать с менеджером, который впаривает мне то,

что совсем не нужно или не актуально в данный момент. Говорите о действительно важных вещах.

– Опаздывайте на встречу -

Не так давно был на встрече с компанией, которая занимается металлопрокатом. Все стандартно, бизнес-процессы абсолютно обыденные: купили большой объем, продали мелкими порциями за более высокую цену, вот и все. Особенность была в том, что ЛПР (лицо принимающее решение) прожил всю свою сознательную жизнь в Европе. Он плохо говорил по-русски, но вполне достаточно, чтобы его можно было понять.

В свое время он вел бизнес в других странах, что, конечно, чувствовалось в его манере подачи информации и потребностях. К сожалению, встреча проходила без главного бухгалтера, поэтому во многие моменты мы не смогли детально погрузиться. Я точно знал, где его компания тратит достаточно банковских комиссий, и мы могли бы помочь ему сэкономить. Но из-за языкового барьера и не столь досконального знания банковских тарифов клиент плавал в своем мире. Как сейчас помню, он постоянно повторял, что хочет «all inclusive», правда, платить соответствующе не хотел.

Мы согласовали ему условия, которые должны были полностью оправдать ожидания. На повторную встречу менеджер поехал без меня. На улице была зима, и в тот день выпало много снега. Как на зло, у сотрудника за неделю до этого сломалось авто, поэтому добираться пришлось на обще-

ственном транспорте. В итоге менеджер опоздал на встречу. Возможно, при других обстоятельствах все прошло бы нормально, но только не с нашим клиентом. Он «высадил» моего сотрудника, обидевшись на его опоздание, и перенес встречу. С одной стороны, он прав. С другой стороны, были объективные причины опоздания.

Эту встречу я подсвечиваю специально. Бывает, что время не играет большой роли, но бывает иначе. В данном кейсе директор начал пенять на то, что в России все необязательные и плохо выполняют договоренности. Мол, как можно вести с вами дела, если вы даже на встречу не можете вовремя приехать. Ранее я говорил, что ни разу не получал укора за непунктуальность, но тут другое. Это была повторная встреча с четким пониманием актуальности, кто будет, что нужно, и фактом конкретных договоренностей при первичных переговорах.

Будьте внимательны. Если вы не считаете минуты, это не значит, что ваш клиент этого не делает.

– Пренебрегайте информацией о клиенте -

Заведите привычку перед каждой встречей читать информацию о клиенте. В интернете полно сайтов, которые полностью раскрывают всю подноготную компании: сколько человек, дата образования, виды деятельности, наличие залога, выручка и т. д. Максимальным плюсом будет информация, полученная с официального сайта компании. Все клиенты любят говорить о своем бизнесе. Особенно приятно,

если менеджер на встрече оперирует информацией с сайта компании. Это подчеркивает вашу экспертность и профессиональный подход.

– Ругайте конкурентов -

Критикуете конкурентов, и встреча провалена. В профессиональной среде так не принято. Даже если клиент сам критикует ваших конкурентов, лучшее, что можно сделать, это присоединиться к нему словами: «Понимаю ваши чувства... Да, на вашем месте я подумал бы так же». Но никогда не стоит пересекать черту. Почему?

Сегодня вы работаете в одном Банке, завтра в другом. Где гарантии, что вы не попадете на встречу к тому же клиенту, но уже под флагом того Банка, который ранее критиковали? Помните, что нет идеальных Банков. У каждого свои плюсы и минусы. Критикуя конкурента, можете сами оказаться в его шкуре.

– Сливайте переговоры раньше времени -

Часто замечаю такое за сотрудниками. Когда они понимают, что сделки не будет, то начинают сдавать позиции. Ибо зачем тратить время, если все равно ничего не выгорит. Это грубейшая ошибка. Знайте, нет плохих встреч.

Пример. Компания занимается строительством, но находится в 200 км от нашего офиса. Выручка за 2022 год была более 1,5 млрд рублей. Крупный и доходный клиент. Договорились на встречу, поехали. Финансовый директор мегаоляльная, но по всем направлениям прикрыта козырями.

У компании субсидированное финансирование, ковенанты, льготные условия. Как только не выкручивались, но по всем фронтам мы были лишние. Встреча прошла безрезультатно. Однако спустя три дня раздался звонок от главного бухгалтера другой компании с просьбой посодействовать в их вопросе. Как думаете, где она взяла номер? Ей нас посоветовала знакомая из той самой конторы. Было очень приятно.

– Уходите без конкретики -

Не могу понять, с чем это связано, но часто замечаю боязнь менеджеров проговаривать с клиентами контрольные точки. Нужно знать, что каждая договоренность имеет за собой не только перечень действий, но также точку начала и точку конца. О чем я? Если вы договариваетесь на встречу, то проговаривайте с клиентом конкретную дату и время. Если речь о коммерческом предложении, то должны быть оговорены сроки предоставления и время рассмотрения со стороны клиента. Когда мы получаем согласие на сделку, то должна быть дата подписания. Если этого не сделать, то будете «ждуном». Более того, у вас даже не будет рычага воздействия на клиента, он же вам ничего не обещал, верно? Назначенная встреча не считается назначенной, если нет понимания, где она будет. Контрольные точки: дата, место, время, сроки, действия, уполномоченные лица.

Расскажу забавную историю, которая случилась со мной лет шесть назад. Мне нужно было обзванивать клиентов с целью назначения встречи. И вот звонок, общаюсь с глав-

ным бухгалтером. Договорились на конкретную дату и время, мол, буду в их городе, и мы встретимся. Все хорошо, только я не удосужился уточнить адрес. На тот момент сильно не расстроился, т. к. знал юридический адрес. Сказано – сделано.

В день икс мой навигатор построил маршрут к клиенту. Приезжаю, а там сплошной забор. Где я только ни был, поэтому сплошным забором из кирпича меня не напугать. Решил пойти вдоль него, пока не найду центральный вход. Самое интересное, что он был быстро найден. Это оказались ворота на городское кладбище. Нужного мне офиса там, конечно, не было. По какой причине юр. адрес компании совпадал с местонахождением кладбища, мне не известно, но она точно не занималась ритуальными услугами.

Когда мы говорим о конкретике и последовательности действий, то важно получить согласие и обратную связь от клиента. Если сроки, адреса, даты будут нарушены, то у нас есть право снова идти к клиенту и призывать его к ответу.

– Будьте безразличными -

На переговорах важно показывать свою заинтересованность. После встречи клиент должен иметь четкое понимание, что от него вышел менеджер, максимально заинтересованный в решении поставленного вопроса. Как подчеркнуть свой интерес? В этом нам помогут фразы-стимуляторы. Например:

– И как вы решили этот вопрос?

– Никогда такого не встречал, можете рассказать в деталях.

– И-и-и?

– Звучит прекрасно, действительно интригующе.

– Мне прям самому захотелось попробовать.

– Представляю себя на вашем месте и...

– А как сейчас справляетесь?

– Уверен, ни раз приходилось задумываться о том, как...

– Часто слышу это от других клиентов тоже.

– А можете подсветить, как удалось?

Правила продаж на встрече

Предлагаю по науке разобрать все этапы продаж.

Установление контакта

Для многих этап установления контакта кажется сущим пустяком. На самом деле, в продажах именно этот блок является самым важным. В 90-х годах все ключевые решения на переговорах принимались либо в банях, либо на фуршетах. По большому счету, установление контакта – это фундамент, на котором будет строиться вся ваша продажа. Именно тут нужно максимально включать свою харизму и обаяние. На этапе установления контакта происходит «пристрелка», и у клиента срабатывает система распознавания «свой-чужой». Если перед ним находится «свой» человек, то клиент поведением и мимикой это показывает. Человек к вам тянется, двигается ближе. Также хорошим знаком является, если собеседник расслабился и откинулся в кресле, возможно, начал активно жестикулировать.

Если клиент на переговорах отдаляется от вас или закрывается, то установление контакта не произошло. Когда собеседник сидит скрестив ноги или руки, это защитная поза, мол, не трогайте, все равно ничего не скажу.

Как установить контакт максимально комфортно? Этот

раздел можно разделить на несколько этапов, а именно: приветствие, small talk, цель встречи и плавный переход к выявлению потребности.

Приветствие

Не стоит мудрить, тут нужно показать, что вы «свой парень». Настройтесь так, как если бы шли к соседу за инструментом для ремонта кухонного шкафа. Вы соседи по лестничной площадке, делите с ним дачный участок, у вас общие родственники (дальние), оба состоите в клубе любителей аквариумных рыбок. Главное своим состоянием и поведением показать, что вы не чужой, но при этом не настолько близки, чтобы крестить детей друг друга.

Улыбайтесь и будьте доброжелательны. Представьтесь по имени (и фамилии) и обязательно проговорите, какую организацию представляете. Кроме этого, принципиально важно перекинуть мостик между фактом вашего присутствия и тем моментом, из-за которого вы здесь. Например:

– Иван Федорович, добрый день! Валерий, «Ромашка» Банк, звонил вам ранее по поводу встречи. Рад знакомству.

Многие советуют на этом этапе интересоваться, каким количеством временем располагает клиент. Однако я считаю, что это не верно. Если у вашего собеседника есть лимит по времени, уверяю, он сам об этом скажет. С другой стороны, спросив про время, вы ограничиваете себя. Теперь вам нужно будет стараться уложиться в отведенный тайминг.

После приветствия неопытные менеджеры начинают

мяться и чувствовать некую неловкость. Имейте в виду, что клиент вас тоже первый раз видит, и есть вероятность, что ему тоже некомфортно. Надо усвоить следующее: чем быстрее вы разрядите обстановку, тем проще пойдет диалог.

После приветствия можете смело толкать воздух. Как это? Настало время для small talk. Другими словами, поговорить обо всем и ни о чем. Это нужно, чтобы начать беседу, убрать неловкость. Темы могут быть разные, начиная от погоды на улице и заканчивая отраслевыми особенностями бизнеса клиента. Обычно я прибегаю к следующей уловке:

– Иван Федорович, я готовился к нашей встрече и нашел кое-какую информацию о вашей компании в интернете. Вижу, что среди основных видов деятельности ремонт электросетевого оборудования, верно?

– Да, это так!

– В связи с этим, хочу задать вопрос. По роду деятельности мне часто приходится общаться с собственниками компаний из разных сфер. Всегда становится интересно, скажите, а как пришла идея заниматься именно этим бизнесом? Почему именно ремонт электросетевого оборудования?

Это называется «история героя». У клиента начинают всплывать теплые воспоминания, и об этом он готов говорить часами. Мы по природе такие. Нам комфортно говорить на приятные темы, и этим пользуются даже спецслужбы. Чем больше клиент будет вам рассказывать, тем ближе вы будете становиться друг другу.

Еще один банальный вариант – это сослаться на погоду. Но тут, как говорится, если фантазии совсем нет. Пример:

– Хорошо у вас тут, тепло. Честно сказать, выезжал из офиса, было солнечно, а потом осень решила взять свое. Еду в машине и думаю, поскорее бы на встречу к вам попасть.

Как вариант, можно использовать интерьер или экстерьер офиса, кабинета, здания, территории.

– Был на разных предприятиях, но ваш бассейн с осетрами впечатлил больше всего. Это хобби или решили разводить на продажу?

Цель встречи

Будет странно, если мы встречаемся с клиентом и не говорим зачем. Все должно быть последовательно. Поздоровались, сняли напряжение через small talk, рассказали, что сейчас будет, и плавно перешли в атаку (выявление потребностей). Цель встречи, как и ее регламент, хорошо уживаются в одном речевом модуле. Пример:

– Иван Федорович, мы запустили ряд специальных проектов в Банке. Сейчас активно ищем партнеров. Хотим понять, чем наша экосистема (наши возможности) могут быть полезны для развития вашей компании. В связи с этим, предлагаю поступить следующим образом. В начале я расскажу немного о себе (Банке), а после задам вопросы о вашем бизнесе. Это нужно для того, чтобы иметь полное представление о вашей специфике и грамотно подобрать для вас интересные решения. Что скажете?

По полочкам. Цель встречи: понять, чем мы можем быть полезны, подобрать решение. Регламент встречи: расскажу о себе, а после задам вопросы. Запрос обратной связи: что думаете?

Если после запроса обратной связи вопросов и пожеланий от клиента не поступает, то переходим к следующему этапу. Важно понимать, что установление контакта не должно выглядеть как монолог. Общение с клиентом должно быть максимально живое. По этой причине мы стараемся вовлечь его в диалог через small talk и запросы обратной связи: что думаете, что скажете, как считаете и т. д.

Помните, что ни при каких обстоятельствах не стоит разговаривать на тему политики и религии. Начинать общение нужно с максимально нейтральных и общих тем, которые нельзя персонализировать. О чем я говорю? Среди советов для начала разговора с клиентом прочие коучи советуют осмотреться вокруг, найти что-то интересное в кабинете собеседника и начинать диалог с этого. Советуют найти личные детали, такие как фото, грамоты, награды, интересные предметы: удочки, статуэтки, мебель и т. д. Мой вам совет, из всего перечисленного никогда не обсуждайте фотографии. Да-да, те самые, которые стоят на столе в рамке или висят на стенах. В начале пути я дважды наступал на грабли, связанные с фотографиями, после чего больше не использовал их для поддержания беседы, лучше помолчать. Чтобы вы понимали, насколько велики риски угодить в яму, расскажу

подробности.

Негатив

Была встреча на очень крупном предприятии, которое занимается производством алкогольной продукции. Насколько помню, это были повторные переговоры, нужно было обсудить детали нашего предложения. От ЛПР (лицо принимающее решение) была его мать, настоящая бизнес-леди. Кроме участия в жизни компании вела активную политическую деятельность. Допустим, ее звали Светлана Викторовна. Ключевые решения на предприятии в том числе принимал ее сын, Сергей Андреевич, который в тот день отсутствовал. Я ранее проводил с ним переговоры и был лично знаком.

Мы со Светланой Викторовной обсудили почти все вопросы, но ей потребовалось ненадолго отлучиться. Она вышла из кабинета, оставив меня один на один с главным бухгалтером. Возникла неловкая пауза, тот самый вакуум тишины, который нужно было чем-то заполнить. Я огляделся и увидел в углу фото в рамочке, на нем был Сергей Андреевич (сын Светланы Викторовны). Вполне себе милая история: крупный холдинг, которым руководит железная леди, а на столе у нее фото любимого сына. На работе она может быть суровой и жесткой, но всегда остается мамой.

– О! А с этим большим человеком я тоже знаком, – сказал я бухгалтеру, показывая на фото в рамочке.

– Да вы что? – удивленно спросила бухгалтер. – Давно?

– Да, думаю пару месяцев. Мы встречались у нас в офисе.

Жаль, что его не было сегодня на встрече, – ответил я.

– Не может быть, – сжалась бухгалтер.

– Да, точно говорю! Нас с Сергеем Андреевичем познакомил его персональный менеджер.

– Этого не может быть, он скончался несколько лет назад, – с сочувствием сказала бухгалтер.

Немая пауза: «epic fail» – полный провал. Оказалось, что на фото был отец Сергея А., на которого он очень похож. Сообразив, что тему нужно замять, пока не пришла Светлана Викторовна, извинился и постарался дистанцироваться от этой истории, рассказывая все наши нововведения в части обслуживания. Представьте, если бы я сказал это самой вдове.

Дети – цветы жизни

Как водится, первая история меня ничему не научила. Спустя какое-то время я отправился покорять сердце другого главного бухгалтера. Это была первая встреча. Все хорошо, я выявил потребность, мы пришли к определенным договоренностям. Встреча подходила к логическому завершению. Наступил тот самый момент, когда понятно, что все обсудили и нужно потихоньку переходить на нейтральные темы, чтобы потом вежливо попрощаться.

На столе у главного бухгалтера, рядом с монитором, стояла фотография. На ней был парень в спортивном костюме, короткие темные волосы, крепкое телосложение. Фото как

будто для газеты или стенда, официальное. Мне показалось, что будет уместно спросить, каким видом спорта занимается ее сын, т. к. сама компания продавала спортивный инвентарь.

– Это ваш сын? Вижу, тоже спортом увлекается! – довольный собой заметил я.

– Да, это моя дочь, – без улыбки ответила главный бухгалтер.

Немая пауза, снова «epic fail». Нечего сказать. После этого я зарекся обсуждать любые фотографии на встречах.

Определение потребности

Все помнят уроки математики, когда приходилось складывать и умножать в столбик? Если на каком-то этапе вы допускали ошибку, то все последующие действия неминуемо вели к неверному ответу. Так и тут. Если потребность не выявлена, то как бы хорошо вы не провели презентацию, все может пойти насмарку.

Как определить потребность? Начнем с того, что перед встречей вы должны разобраться в деятельности компании. Есть только два пути: экспертность и общие вопросы. Экспертность нарабатывается с опытом. Чем больше встреч вы проводили с компаниями подобного профиля, тем больше будете разбираться в их потребностях. Исходя из опыта прошлых встреч, уже на пороге компании будут сформированы

гипотезы, на которые вы будете опираться.

Если с экспертностью туго, то ничего страшного. Вы не обязаны быть профи в бизнесе клиента, тут нет ничего стыдного. Но вы должны быть экспертом в своем направлении. Для того, чтобы предложить свои решения, задавайте открытые вопросы. Какие?

– Иван Федорович, перед встречей обратил внимание, что кроме основной компании, есть еще ряд аффилированных юридических лиц. Можете рассказать, какая компания за что отвечает?

Этот вопрос разъясняет структуру бизнеса, что важно для понимания движения денежных потоков. Кроме этого, предприятие может иметь разные виды деятельности. Если мы не сможем работать по одному юридическому лицу, ничего не мешает нам попробовать свои силы с другим. Как говорится, давайте кушать слона по частям.

– А кто ваши основные клиенты?

Благодаря этому вопросу мы сможем понять механизмы взаиморасчетов. Если основными клиентами компании являются юридические лица, то скорее всего оплата происходит безналично (методом выставления счетов). Если клиентами компании являются физические лица, то на лицо факт как безналичной оплаты (через торговый или интернет-эквайринг), так и оплаты наличными.

Если наш клиент продает товар или услуги другим компаниям (b2b), то он ничего не тратит за поступления средств

ему на счет. Тут нужно думать над тем, сколько времени средства аккумулируются у него на счете перед тем, как уйдут на закупку нового товара или формирования услуги. Есть смысл общаться на предмет размещения остатков. При больших чеках и необходимости дать отсрочку своим клиентам есть риск формирования кассовых разрывов. С вами еще не расплатились, но уже наступает срок самому проводить оплату. Тут можно предлагать финансирование.

Если в нашем бизнесе фигурирует розница, то это дополнительные расходы для предприятия. Посудите сами, продажа товаров через торговый эквайринг накладывает дополнительные проценты за пользование терминалом.

Например, если у нас сеть алкомаркетов и выручка по одной точке составляет примерно 1 млн рублей, то при среднем соотношении 70 на 30 (где 70% – это оплата картой и 30 – кэш) получается, что 700 тыс. рублей ежемесячно облагается дополнительной комиссией за услуги торгового эквайринга. В среднем по рынку это 2%, т. е. 14 тыс. рублей. Наши клиенты – это средний бизнес. Выручка по таким компаниям от 120 млн рублей в год, следовательно 120 млн (70 %) + 2% тариф за ТЭ) = 1680 тыс. рублей комиссии в год. И это не считая стоимости обслуживания счета, платежей и (внимание) налички. Ведь кроме безналичной оплаты есть еще кэш. Его могут использовать на хоз. нужды, платить поставщикам, а могут класть себе на расчетный счет, и тут тоже не все так просто. Банки берут комиссию за внесение. Наличка,

пересчитанная кассиром в Банке, будет стоить дороже, чем та, что внесена самостоятельно через банкомат. Работайте с этим.

Немаловажным фактором при разговоре о клиентах является метод их поиска. Возможно, у Банка есть определенные возможности, которые будут способствовать решению этой задачи. Однако есть и более интересные истории.

Помню, была встреча с компанией, которая продает вертолеты. Товар точно на своего клиента, ибо воздушное судно не является продукцией массового потребления. Компания искала клиентов следующим образом. Они заключали агентские договора с разными ВИП-клубами и другими заведениями, где отдыхали состоятельные клиенты. Как только разговор заходил о покупке вертолета, агент рекомендовал нашу компанию, а за успешную сделку получал солидное вознаграждение. Цена вертолета высокая, а значит и суммы переводов в рамках агентского договора немаленькие. Чем больше перевод физическому лицу, тем больше комиссия Банка.

– А кто ваши основные поставщики?

Хочу заметить, что любой вопрос о бизнесе клиента должен быть логичным. Если компания занимается клинингом, то вопрос о поставщиках точно вызовет недоумение у директора. В таком случае лучше спросить, у кого закупают оборудование и моющие средства.

Зачем нам эта информация? Если предприятие является импортером, то закупает что-то за границей и есть смысл об-

суждать с ними ВЭД. Держите в уме следующее: даже если у вас мегабольшой клиент, то почти всегда есть крупнее и влиятельнее – тот, кто им поставляет. Чем вы крупнее, тем больше у вас власти и преференций. К примеру, компания-поставщик может отпускать товар только на условиях предоплаты, а сроки поставки могут достигать нескольких месяцев. Тут можно снова вернуться к разговору о финансировании, либо факторинге.

Иногда основными поставщиками являются физические лица. Хороший пример – предприятия по переработки лома и вторичного сырья. Для того, чтобы отправить лом и ПЭТ-ки на переработку, их нужно собрать. Есть несколько схем, когда на базу завозят лом от заводов (брак или расходники), либо несут физические лица. Как платить людям, которые сдают металлолом? Ответ очевиден: наличные либо переводы на карту. При такой схеме снова расходы. Для того, чтобы делать расчеты наличкой, ее нужно снять со счета. Тут снова комиссии Банков. Не важно, переводите физическим лицам на карты, либо используете наличку, вы точно попали на комиссию.

– Как планируете развивать бизнес?

Вопрос на перспективу. Мы переносим клиента в будущее и заставляем подумать над этим. Ситуации могут быть разные. По опыту все думают только о хорошем. Поэтому разговор может зайти о расширении бизнеса, строительстве новых складов или увеличении ассортимента. Это, к слову, о

необходимости привлечения новых средств (финансировании). Варианты про новые направления тоже нам на руку. Если в моменте у клиента нет розницы, но он над этим думает, то можем сыграть на опережение.

– Отличная идея! Нам будет очень приятно идти вместе с вами в новое направление! Тем более, что это наша сильная сторона. С чего начнем?

Уверяю вас, обслуживающий Банк клиента не звонит ему с такими вопросами, поэтому вы будете на коне.

– Как выстроена система взаиморасчетов с сотрудниками компании?

Тема зарплатного проекта максимально заезжена, поэтому стоит быть аккуратными. Нам важно знать, оформлены ли сотрудники в штат, либо используются самозанятые. Предприятие платит зарплату официально или приходится делать дополнительные переводы и выплаты. Как обстоят дела с текучкой персонала? Часто бывает так, что зарплатный проект является некой конфеткой или бонусом для того Банка, который финансирует предприятие.

Иногда приходится слышать такое страшное слово, как «ковананты». В реальной жизни все не так печально. Если клиент думает, что у него есть ковананты на зарплатный проект, то это далеко не факт. Более вероятно, что бухгалтер не хочет делать лишнюю работу, поэтому поет эту песню директору.

Самые распространенные возражения клиентов:

– Ковенанты.

Проговорили выше.

– У вас мало банкоматов.

– Как часто вам приходится снимать средства с банкомата? Вы снимаете с одного и того же банкомата? Вы снимаете всю заработную плату или часть?

– У нас решение, на какие карты переводить, принимают сотрудники.

Супер, значит есть боль с количеством реестров для переводов и комиссией. Ничего не мешает нам провести презентацию в компании и попробовать переманить часть сотрудников. Также всегда есть возможность сделать тестовый выпуск карт и начислять туда только аванс (например). В любом случае, ничего не мешает вернуться потом на исходные позиции.

– У нас сотрудники получают зарплату только на карты определенного банка.

– Отлично, какими критериями руководствовались при выборе именно этого Банка, какие преференции он дает? Есть жалобы от сотрудников?

Часто сталкиваемся с тем, что часть сотрудников просит переводить ЗП на конкретные карты. Тут дело даже не в удобстве или сервисе. Все банально. Физическое лицо не платит вовремя алименты, есть судебные претензии, просроченные кредиты или штрафы. Банк на основании исполнительного производства накладывает ограничения, в рамках

которых средства, поступившие на зарплатную карту, автоматически списываются в пользу истца. Ничего другого не остается, только идти и выпускать себе карту другого Банка. Это работает до тех пор, пока и туда не поступит запрос от судебных приставов. Такие случаи тоже можно использовать. Если на предприятии есть сотрудники, которые получают заработную плату на прочие карты, потенциально они наши.

Сейчас в тренде быть самозанятым. Предприятиям выгодно привлекать таких сотрудников, чтобы не раздувать штат и экономить на налогах. Однако тут есть определенные сложности. Во-первых, стоимость расчетов с такими сотрудниками порой довольно высокая и тут есть над чем работать. Во-вторых, бывают сложности с процессами, а именно, контролем статуса самозанятого, его регистрацией и своевременной оплатой налогов.

Если на предприятии есть текучка персонала, это тоже возможности. Каждому новому сотруднику нужно выдать карту или как-то ее получить. При большой текучке это прибавляет работы бухгалтеру. Не забывайте, что любая компания заинтересована в снижении своих расходов, поэтому экономит на всем и везде, где это возможно, в том числе на сотрудниках. На монотонную работу, где требуется исключительно физическая сила, могут брать сотрудников с соответствующей квалификацией. Чем проще будет процесс взаимодействия нового сотрудника с Банком, тем лучше. В про-

тивном случае снова вспоминаем многострадального бухгалтера, который не хочет тратить время на коммуникацию с сотрудниками. Что там у Иванова, Петрова списалось лишнее или как ему правильно вставить карточку, посмотреть баланс. А ведь еще нужно рассказать, что теперь не там снимать деньги, а в другом месте, и т. д.

Помните, что вопросы стоит делать открытыми. Не вы должны говорить, а клиент. Никогда не продавайте свои сервисы или продукты на этапе выявления потребности. Ваша задача нащупать боль клиента и надавить на нее. Из общей массы информации от клиента нужно найти ниточки, за которые мы можем дергать. Если вы понимаете, что не удалось выявить боль клиента, спросите его напрямую. Можно использовать следующие вопросы:

– Иван Федорович, многие моменты с вами разобрали. Скажите, есть какие-то темы, которые являются для вас важными, но мы их не обсудили?

– Скажите, а почему в качестве основного партнера вы выбрали именно этот Банк?

– Что вам нравится в текущем обслуживании?

– Что не нравится в текущем обслуживании?

– Почему вам приходится иметь несколько расчетных счетов?

– Скажите, что необходимо сделать, чтобы вы сказали нам да?

– Что скажете, если я предложу вам альтернативу?

– Как ваш Банк помогает развивать бизнес?

– Чего вам не хватает при работе с Банком?

После этапа определения потребностей принципиально важно проговорить с клиентом те боли, которые вам удалось найти.

– Иван Федорович, исходя из ваших ответов, вижу следующие моменты, которые, как мне кажется, являются для вас важными.

Для чего это нужно? Если вы нашли боль клиента, имейте в виду, пока он ее не подтвердил, это только предположение. Если презентация будет строиться на тех моментах, которые не являются истинно важными, то вы просто тратите время. Может случиться так, что в конце диалога придется делать шаг назад и возвращаться к началу.

Когда боль клиента (проблемные зоны) найдена, то стоит на это надавить. Нужно сделать так, чтобы все было на поверхности. Клиент должен сам осознать, насколько «плохи его дела». Пример:

Клиент:

– Мы тратим на комиссии пайщикам около 3% от суммы перевода.

Менеджер:

– Ясно, а в каких объемах приходится делать переводы?

Клиент:

– Обычно мы переводим около 3 млн рублей в месяц.

Менеджер:

– Я правильно понимаю, что это 3% от 3 млн или 90 тыс. рублей ежемесячно?

Клиент:

– Да, все верно!

Менеджер:

– Получается немаленькая сумма, больше миллиона в год. Уверен, что вы бы нашли другое применение этим средствам, если бы не комиссия. Что думаете?

При таком диалоге, мы давим на боль и подробно разбираем с клиентом всю ее широту. Мысленно переносим его в будущее и предлагаем подумать, как можно распорядиться средствами, если не отдавать их Банку. Теперь настало время точки Б.

– А что скажете, если мы поможем сэкономить 200-300 тыс. рублей? Это будет поводом для работы с нами?

Есть такой трюк, когда забираешь у человека все, а потом возвращаешь часть. Так мы и делаем. Забираем у клиента много (более миллиона рублей, которые ему приходится платить) и возвращаем часть (200-300 тыс. рублей экономии). Это работает, так что пользуйтесь. Система может дать сбой только в том случае, если 200-300 тыс. рублей не являются для клиента большими деньгами. Но это снова к вопросу о выявлении потребностей и истинной боли.

– С какими Банками сейчас работаете? Как они помогают вам?

Банк, который может закрывать все потребности клиента

в среднем бизнесе – это миф. Как бы не хотелось клиентам держать все яйца в одной корзине, к сожалению, это утопия. Если кредитная организация дает дешевые кредиты, то явно проигрывает в части выгоды от размещения средств на депозитных счетах. Банк может быть хорош в возможности субсидированного кредитования, но иметь ужасный Банк-клиент. Примеров можно накидать массу.

Как правило, крупные компании имеют взаимоотношения с разными финансовыми учреждениями. Когда мы задаем вопрос, с какими Банками работает клиент, мы получаем ответ о его приоритетах. Где-то есть РКО, т. к. клиенты так хотят, где-то есть РКО, т. к. необходимо поддерживать обороты в рамках действующего договора кредитования, где-то у клиента просто хорошие личные отношения с директором Банка. Когда мы проникаем во внутреннюю кухню клиента и понимаем, как распределены его финансы, то можем это использовать в своей продаже.

Что скрывает вопрос: «Как они (Банки) помогают вам»? На самом деле, это провоцирующий вопрос, который должен возбудить интерес. Клиент может подумать: «Что значит “помогают мне”? А как они могут мне помогать?»

Тут необходимо донести до оппонента, что наличие у него того или иного сервиса не является итоговой точкой. А тот или иной тариф не является апогеем банковских возможностей. К примеру, если у нас есть возможность начислять проценты на остаток, то почему этого не делает обслуживающий

Банк? Если у нас есть возможность автоматизировать процессы оплат и сократить трудозатраты бухгалтера, то почему это не делает обслуживающий Банк? Зажал? Не хочет напрягаться? Клиент не спрашивает, значит ему это не нужно? С помощью вопроса «А как они помогают вам...» мы должны посеять зерно сомнения. Это очень хорошо работает, особенно если у вас есть дополнительный козырь, которого нет у конкурента. Пользуйтесь этим.

Презентация

Идеальная презентация должна состоять минимум из 2-3 якорных продуктов, которые смогут закрыть боль клиента. Каждое ваше решение должно быть с отсылкой на проблематику компании.

– Иван Федорович, проговорили о желании сократить расходы на переводы ФЛ. Мое предложение иметь выгоду в 200-300 тыс. рублей показалось вам интересным. Хочу рассказать более детально, как это работает. Что скажете?

Кроме того, что нужно делать отсылки к боли клиента, важно проговаривать, как именно будет работать ваше решение. Четко, коротко, без воды. Важен баланс, чтобы клиент на выходе получил «плюшек» больше, чем его трудозатраты на смену Банка. Иначе в этом нет смысла. Один из самых распространенных приемов – это «история героя». Попробуйте на примере вашего решения перенести клиента в

светлое будущее.

– Иван Федорович, считаю возможным сократить расходы на переводы физическим лицам путем снижения комиссии с 3 до 2%. При ежемесячном объеме в 3 млн рублей экономия составит 30 тыс. рублей в месяц или 360 тыс. рублей в год. Уверен, что на эти деньги можно организовать хороший корпоратив для вашей команды, что думаете?

– Иван Федорович, помню, что на вопрос о развитии компании вы упомянули необходимость покупки упаковочного станка. Если не ошибаюсь, была озвучена стоимость в 350 тыс. рублей. Верно? А что скажете, если через год плодотворной работы с нашим Банком у вас появится шикарная возможность получить это оборудование, не изыскивая дополнительные средства? Считаю возможным сократить расходы на переводы физическим лицам путем снижения комиссии с 3 до 2%. При ежемесячном объеме в 3 млн рублей экономия составит 360 тыс. рублей в год или стоимость нового упаковочного станка.

«История героя» отличный инструмент, особенно в связке с цифрами и датами. Говорите с клиентом на одном языке и покажите ему именно то, что он хочет. Не рекомендую использовать сложные термины и непонятные слова. После каждой презентации снова делайте запрос обратной связи. Если возражений нет, переходим к следующему блоку.

Работа с возражениями

Самый интересный блок, т. к. работа менеджера начинается со слова «нет». Стоит задуматься, если есть возражения, значит вы не нашли боль или не смогли грамотно провести презентацию. Если все было сделано грамотно, то возражений у клиента, как правило, нет. Ситуации могут быть разные, вполне допустимо, что вы не найдете общие точки соприкосновения. Это нормально. Не перегибайте палку и ни в коем случае не навязывайтесь. Попробуйте поставить себя на место клиента.

Продажа должна быть экологичной. Если мы понимаем, что интереса нет, пробуем закрывать клиента перспективой. Что это значит? Если нет потребности в продукте, то нужно показать преимущества владения им. Что делать, если возражения все-таки есть? Первое, чего делать точно не нужно, это спорить. Нужно выслушать, присоединиться, дать аргумент, запросить обратную связь. Предлагаю разобрать самые распространенные возражения клиентов.

– Дорого -

– Вопрос цены, безусловно, важен. Для того, чтобы сложилось четкое понимание, из чего она состоит, предлагаю еще раз проговорить основные преимущества.

– Да, наш сервис стоит денег. Вопрос в том, что для вас важнее: качество или стоимость.

– Понимаю вас. Могу предположить, что ранее встречали предложения по более оптимистичным ценам. На самом деле так и есть. Вопрос в том, что на самом деле вы получаете и сколько на самом деле придется заплатить. Работаю в этой отрасли более 10 лет и прекрасно знаю, как происходит ценообразование. Если вам интересно, то поделюсь, на что стоит обратить внимание и чем наше предложение отличается от всего прочего.

– Да, наш сервис стоит денег. И вместе с тем у вас на руках есть конкретное предложение. Нашим инструментом можно пользоваться уже завтра и не тратить время на прочие варианты. Вопрос в том, как дорого стоит ваше время.

– Мы стараемся демократично подходить к ценообразованию, особенно для действующих клиентов. Вы посмотрите на нас, оцените наши сервисы и услуги. Со временем Банк сделает более выгодное предложение, т. к. всегда идет на встречу клиентам.

– Наша совместная работа должна быть взаимовыгодна. Банк, как и ваша компания, заинтересован в комиссионном доходе. Мы знаем стоимость продукта на рынке и предложения наших конкурентов. Наша сильная сторона – это гибкость в формировании ценовой политики. По этой причине мы готовы рассматривать варианты, где сможем дать скидку за счет подключения дополнительных продуктов. Что думаете?

– Цена – это единственное, что останавливает вас при рас-

смотре́нии нашего сервиса? Если мы поменяем ее в вашу пользу, каким будет ответ?

– На первый взгляд так может показаться. С другой стороны, обратите внимание на те сервисы, где мы существенно экономим бюджет. За счет разницы мы получаем профицит, который и формирует выгоду.

– При рассмотрении индивидуальных условий для вашей компании я максимально старался согласовать выгодное предложение. Со своей стороны прикладывал характеристику, расписал схему бизнеса, собрал несколько подписей от уполномоченных лиц. Мной была проделана большая работа, чтобы прийти к вам с решением. Условия, которые мы предлагаем, точно ниже рынка и не факт, что в следующий раз будут аналогичными.

– У нас есть Банк, с которым мы работаем -

– Да, это понятно. Каждая компания для осуществления своей хозяйственной деятельности работает с тем или иным Банком. Ни в коем случае не предлагаю отказываться от их услуг. И вместе с тем вспомните тот день, когда вы открывали у них счет. Наверняка вы тоже выбирали? Среди множества предложений остановились на самом лучшем. С тех пор прошло много времени, появились уникальные условия. Предлагаю воспользоваться этим и оценить наши преимущества.

– Безусловно, вы правы. Зачем искать предложения на стороне, если уже есть надежный партнер. Мы знаем, как

трепетно ваша компания относится к выбору Банка, вам важна надежность и стабильность. В этом наши ценности совпадают. Именно поэтому мы хотим видеть вас в числе наших довольных клиентов.

– Я вас понимаю. Возможно, на вашем месте я бы тоже так ответил, если бы не видел очевидной выгоды для компании. Учитывая это, могу предположить, что вы находитесь в таком пассивном поиске. Есть текущая работа, заказы, отгрузки, персонал. Есть банк, который в целом не мешает работать, стабильно проводит платежи и позволяет сосредоточиться на бизнесе. Ну а если появится достойная альтернатива, то вы не прочь ее обсудить, верно? Сейчас именно тот случай. Поэтому предлагаю поступить следующим образом: мы еще раз пройдемся по текущим потребностям компании и обсудим наше решение.

– Отлично! Именно поэтому мы организовали встречу. Значит, вы прекрасно ориентируетесь в тарифах и условиях, знаете принципы работы. У вас точно есть мнение, что приемлемо, а что следует улучшить в текущем обслуживании. Предлагаю сравнить наши решения с теми, что уже есть.

– Отлично! Именно поэтому мы организовали встречу. Один из ключевых вопросов, которые я хотел задать, это принципиальность работы с текущим Банком. Скажите, насколько для вас важно его не менять? (Обычно после этой фразы клиент старается себя реабилитировать, мол, при желании он все может и не привязан к конкретному Банку.)

Скажите, что мне нужно сделать, чтобы вы рассмотрели наши условия?

– Вышлите предложение на почту -

– Да, я обязательно отправлю наше предложение на почту. Хочу спросить, а что мешает принять решение прямо сейчас?

– Согласен, гораздо удобнее воспринимать информацию, когда она перед глазами. Вместе с тем, среди 50 наших решений, разработанных специально для компаний вашей отрасли, какое именно вам отправить?

– Иван Иванович, уверен, что человек вашей должности максимально вовлечен в работу. Звонки, письма, переговоры, отчеты. Мое письмо может затеряться среди них. Предлагаю все обсудить на встрече. Я подготовлю развернутую информацию по каждому пункту и смогу дать соответствующие комментарии.

На холодном звонке:

– Обязательно все отправлю, когда будет конкретика. Считаю, что гораздо продуктивней обсуждать именно те вопросы, которые действительно будут для вас актуальны. Если не удобно разговаривать или нет времени, наберу завтра после обеда. Договорились?

На встрече:

– Согласен, гораздо удобнее воспринимать информацию, когда она перед глазами. Но уверен, в процессе у вас могут возникнуть вопросы. Предлагаю поступить следующим об-

разом. Дайте мне сегодняшней вечер, чтобы я основательно подготовился. А завтра, во второй половине дня проведем итоговую встречу, на которой я все презентую и в моменте смогу ответить на все вопросы.

На холодном звонке:

– Обязательно отправлю после нашей встречи. Я именно поэтому звоню. Хочу быть максимально полезным и знать наверняка, какие именно пункты туда включить. Завтра в 14:00 будете на месте?

– Хорошо, вам будет удобней на почту, или Ватсапом чаще пользуетесь? (Второе.) Тем лучше, мы в компании практикуем онлайн встречи. Считаем, что сложно доверять человеку, которого вы никогда не видели. Предлагаю поступить следующим образом. Завтра в 12 я наберу вас по видеосвязи и проговорим наше предложение. Будете на связи?

– Мне нужно подумать -

– Согласен, что любое решение должно быть взвешенным. Если вы хотите взять паузу для того, чтобы все взвесить, то скорее всего остались сомнения. Скажите, что именно вас смущает?

– Да, действительно, тут есть, над чем подумать. Если в целом оценить наше предложение, какую выгоду для себя видите?

– Мой опыт подсказывает, если клиент хочет подумать, значит, нужно вернуться к началу. Я правильно понимаю, что наше предложение закрывает текущие потребности ком-

пани и позволяет использовать ресурсы максимально эффективно?

– Безусловно, на вашем месте я бы сделал так же. Мне нужно сесть, разложить все за и против, перенести каждое решение на свою модель бизнеса. Кстати, а как у вас проходит процедура принятия решения?

– В таком случае, я искренне рад, что вы будете рассматривать наши условия. Если мы хотим максимально примерить наш сервис, то можем уже сегодня запустить все необходимые процессы. Принимать решение, имея опыт, гораздо проще. Что скажете?

– Из каких компонентов строится ваше взвешенное решение?

– Понимаю вас. Если искренне подойти к вопросу, то в целом наше предложение интересно для вас или есть сомнения?

– На мой взгляд, выгода кажется очевидной. Если начистоту, то почему вам нужно подумать, а не принять решение сразу?

– Да, действительно, тут есть, над чем подумать. Уверен, что могут возникнуть дополнительные вопросы или сомнения. Предлагаю организовать повторную встречу, скажем, в четверг. К тому моменту вы сможете детально просчитать всю экономику и предметно задать интересующие вопросы.

– Нам это не интересно -

– Да, порой выгода бывает не очевидна. Позвольте спро-

шу, в каком случае наше предложение будет для вас актуальным?

– Не хочу быть навязчивым, хочу быть полезным. Скажите, а что в данный момент для вас максимально интересно?

– Если вам это не интересно в данный момент, то что насчет перспективы?

– Я мог ожидать этот ответ, т. к. 8 из 10 наших клиентов отвечали так же. Сейчас у них другое мнение. Мы успешно работаем вместе, поздравляем друг друга с Новым годом и профессиональными праздниками. Дайте мне еще минуту, и я смогу понять, что для вас действительно интересно.

– Я правильно понимаю, что в целом вы смотрите предложения на рынке и вам не интересен конкретный продукт?

– Не хочу тратить ваше время, впустую обсуждая то, что вам не интересно. Наш Банк является одним из ключевых игроков на рынке и имеет широкую линейку продуктов и возможностей. Предлагаю поговорить о том, что вам важно на самом деле. На чем мне стоит сфокусироваться?

– Понимаю, возможно, я не сумел на встрече найти подходящее вам решение. Мы многие моменты проговорили, но могу предположить, я что-то упустил. Помогите мне с этим вопросом. На что мне стоит обратить внимание в первую очередь?

– А часто бывало так, что неинтересные на первый взгляд вещи становились полезными спустя время? Предлагаю подумать над перспективой использования. С чего начнете?

– Не интересно, потому что нет потребности или по другой причине?

– Сейчас нет времени этим заниматься -

– Да, вопрос времени, безусловно, важен. Но иногда кажется, что в текущей ситуации нужно играть на опережение, иметь надежный тыл и достойную альтернативу. Я готов ждать сколько потребуется, но хочу понять, что мешает обсудить это сейчас?

– Понимаю, что вы занятой человек. Мне порой тоже сложно успевать за всем. Скажите, в целом наша идея вам интересна?

– Именно поэтому я вам звоню. Если ничего не менять, то времени не будет и завтра. У нас поддержка 24/7, персональный и развивающие менеджеры. Мы можем забрать на себя часть ваших забот. Что скажите, если...

– Понимаю, что вы занятой человек. По этой причине я не предлагаю провести время впустую. Моя зона ответственности – это помощь в развитии компаний вашего уровня. Предлагаю провести встречу и определиться с приоритетными направлениями. Завтра в 12 будете на месте?

– Чтобы не тратить ваше и мое время задам прямой вопрос. Скажите, в целом у вас нет времени или желания работать с нами?

– Да, вопрос времени крайне важен, понимаю вас. Как раз, чтобы его сэкономить и не останавливаться ни на минуту, скажите, кто может вместо вас курировать этот вопрос?

– Вопрос времени – это единственное, что останавливает нас от подписания? В таком случае, можем обозначить крайние даты, чтобы я мог со своей стороны максимально быстро подключиться?

– Именно поэтому я вам звоню. Ситуация на рынке крайне динамично развивается. Банки стараются адаптироваться к текущим условиям и запросам своих клиентов. У всех это получается по-разному. Хочу, чтобы у вас была альтернатива и возможность выбора. Предлагаю провести встречу и обсудить наши возможности.

– Зачем тратить на это свое время, если есть мы? Смотрите, как это работает. Наше предложение закрывает ряд потребностей в текущем обслуживании. Мы выявили боль и понимаем, что с ней делать. Сегодня подпишем договор и уже завтра вы увидите первый результат.

– Уверен, что вы точно знаете, как распределить свое время правильно. Текущее устройство, работа компании и ее экономика наверняка занимают первое место в вашем графике. Если так, то предлагаю решить один из важнейших пунктов.

Закрытие сделки

Делаем резюме встречи. Оно должно содержать перечень актуальных вопросов и решений. Голосом пройдитесь по каждому пункту, убедитесь что клиент не имеет возражений.

На этом этапе обычно отсеиваются второстепенные моменты и идет предметное обсуждение. Проговариваем с клиентом наши возможности и дальнейшие шаги. Помните, что каждое действие нужно разбивать на этапы. Нужна конкретика, что клиенту (или вам) нужно сделать, чтобы из точки А, где мы находимся сейчас, перейти в точку Б, когда у клиента все настроено и работает.

Важно четко проговаривать даты, суммы, ответственных, сроки, документы. Если в вашем «маршрутном листе» из точки А в точку Б значится следующая остановка – открытие счета, то обсудите, когда клиент будет готов предоставить учредительные документы. Задача минимум: договориться о следующем шаге. Задача максимум, чтобы следующий шаг был открытием счета. Вы должны уйти от собеседника с четким пониманием того, что вас ждут. Клиент должен быть уверен, что у него на встрече был человек, который ушел защищать его интересы.

После встречи составьте протокол или резюме и отправьте его на почту клиента. В нем отразите все ваши договоренности и сроки. Вы всегда сможете оперировать этим протоколом. Он является негласным договором, который регламентирует ваши взаимоотношения. Старайтесь этим не пренебрегать.

Красная глава

Посвящается в первую очередь владельцам бизнеса, директорам, бухгалтерам и прочим лицам, принимающим решения. Делюсь своими мыслями и показываю ваш мир с другой стороны баррикад.

Феномен бухгалтера

Каждая компания – это как отдельный живой организм, как человек. У него есть дела, предпочтения, опыт и даже воспитание. Коллектив состоит из множества отделов: продаж, снабжения, закупок и т. д. Это своего рода анатомический атлас, где директор – это мозг компании, продажи – это сердце, логистика – это руки, а бухгалтерия – это печень. Как вам такое сравнение? Что общего между бухгалтерией и печенью человека?

Основная функция печени – это обмен жиров, белков и витаминов. Играет огромную роль в дезинтоксикации организма. Вредные вещества, попадающие в печень, подвергаются химической обработке, которая делает их менее токсичными для организма. Почему мы об этом говорим? Дело в том, что печень работает с тем, что уже попало в организм. Она не может влиять или принимать решения. Орган устроен таким образом, что будет функционировать в любом случае, независимо от того, какая среда будет его окружать. Организм человека адаптируется. Безусловно, внешняя среда играет роль, но благодаря адаптации «красная черта» наступает далеко не сразу, а имеет отложенный эффект.

Вне зависимости от того, какие продукты потребляет организм, печень будет их перерабатывать одинаково эффективно, вопрос в том, как долго. У бухгалтера есть свой фронт

работ, и наличие дополнительной стресс-нагрузки в виде смены Банка или реквизитов никому не нужно. Зачем, если мы уже адаптировались к тому, что есть? Даже если и так, то это ошибка в долгосрочной перспективе. Но когда придет понимание, что нужно что-то менять, сам переход и «лечение» могут быть гораздо болезненнее.

В половине случаев при первом касании с компанией отправляют решать вопросы к бухгалтеру. Бывает и так, что сам директор или собственник просит сперва переговорить с бухгалтерией, а потом идти к нему. Это очень тревожный знак. Если в компании работает бухгалтер с фиксированной зарплатой, то никакого развития в компании не будет. Если собственник или директор при первом касании отправляет в бухгалтерию, это плохой руководитель, ибо ему все равно.

Есть два самых распространенных сценария.

Сценарий 1. При звонке в компанию как только слышат, что банк, соединяют с бухгалтерией. Почему так? Разве бухгалтер принимает решения по финансовым потокам? Этот специалист работает ровно с тем, что есть, и не может влиять на увеличение или уменьшение контрагентов, способы их коммуникации с компанией. Бухгалтер – это цифры, это работа с фактами, но не с перспективой. По какой причине сотрудники компаний считают, что лучшим собеседником для менеджера из Банка будет бухгалтер, не понятно. Это прерогатива исключительно лица, которое принимает глобальные решения в компании.

Сценарий 2. При звонке директору тот дает контакты бухгалтера и отправляет к ней для первичного контакта. Это крайне безответственно и может работать только в том случае, если вы максимально уверены в профессионализме своего подчиненного. Однако и тут есть риски. Бухгалтер тоже человек, у него может быть отчетный период, не сводится дебет с кредитом, семейные, и тут еще Банк звонит от Ивана Федоровича.

Как вы думаете, продуктивно пройдет встреча? Скорее всего предложение Банка осядет на почте компании с комментарием «мы обязательно ознакомимся через пару недель (которые превратятся в месяцы)» или все закончится словами: «Мы решили, что пока нам это не нужно, наберите после дождичка в четверг». При этом директор компании будет не в курсе, что была возможность оптимизировать процессы. Да, предложение могло быть дельное, а могло и нет, но ты не узнаешь точно, пока сам не вникнешь.

Помню, лет семь назад работал в крупном ритейлере. Занимался поставками товаров для компаний. Заказы мы принимали только от директоров, либо по доверенности. Так вот, один из бухгалтеров, используя доверенность, на протяжении года тратил деньги компании на закупку товаров личного потребления. Сумма ущерба была около одного миллиона рублей. Схема вскрылась только после того, как директор нанял независимого аудитора.

В ходе расследования был выявлен факт мошенничества,

бухгалтер покупала домой мебель и технику. Когда директор получил отчет от аудитора и увидел статью расходов на хозяйственные нужды, он долго не мог понять, в чем дело. За последний год он купил только чайник в офис, который, согласно выписке, обошелся ему в миллион рублей. Помню, как директор приходил к нам в офис и брал выписки по компании. Человек был искренне уверен в честности и порядочности своего бухгалтера, а теперь на его лице читалось глубокое разочарование в людях.

Я не говорю о том, что не стоит доверять своей бухгалтерии. Я хочу донести следующую мысль: если и возлагать на бухгалтера ряд полномочий, то среди них точно не должны быть первичные встречи с сотрудниками Банков, ибо это стратегический вопрос. Если бухгалтер – это печень организма, то Банк – кровеносная система.

Critical

Error

: не встречаться с Банками

Постоянно приходится говорить о том, что вам никогда не позвонит обслуживающий Банк и не предложит оптимизировать расходы или улучшить действующие процессы. Это никогда не было и в ближайшей перспективе не будет. Почему я в этом так уверен? Сколько в вашей компании клиентов, а сколько поставщиков? Как хорошо вы знаете каждого клиента? А теперь представьте любой Банк и количество клиентов там: физических и юридических лиц.

Многие финансовые учреждения ставят своим приоритетом сервис и качество обслуживания. За последние годы банковский сектор сильно подрос по индексу удовлетворенности потребителей. Однако бюрократию никто не отменял. В схеме Компания – Банк инициатором всегда выступает компания. Красным маркером удовлетворенности для Банка всегда выступает комиссионный доход. До тех пор, пока клиент платит, с ним все хорошо.

Формально все выглядит так. Компании ООО «Роза» по состоянию на 2019 год нужен сервис, и Банк готов его дать за определенную стоимость в X рублей. Если всех все устраивает, подписываем договор. Время идет. На дворе 2022 год, ООО «Роза» продолжает регулярно платить X рублей. В глазах Банка, если платежи идут, значит, сделка до сих пор соответствует ожиданиям обеих сторон.

Однако рынок не стоит на месте, конкуренты тоже не дремлют. С 2019 по 2022 год появляются более достойные предложения и тарифы. Как ваша компания об этом узнает, особенно если первичные встречи с представителями Банков проводит бухгалтер? Конечно, это же максимально заинтересованный человек, у него совсем нет другой работы, кроме как смотреть в будущее или оценивать текущие тренды.

Один из самых распространенных «вежливых отказов» компании: «Мы вам обязательно позвоним, когда нам понадобится». Серьезно? Кому будете звонить? На горячую ли-

нию? Кого там будете спрашивать? В банках сотни отделов со своими уровнями принятия решения.

Запомните, обращение на сайт Банка или горячую линию с вопросом об индивидуальных условиях – это плохой номер. Не потому, что Банк не может этого сделать, а потому что обращение не по адресу. Нужно регулярно мониторить предложения. Помните, до тех пор, пока клиент платит, у него все хорошо, его все устраивает. Эта формула работает в любых компаниях и организациях, даже в вашей. Даже полиция не начнет расследование, пока не будет написано заявление. Если заявления нет, значит, у вас все хорошо.

Возьмите себе за правило обновлять условия хотя бы раз в квартал. Запланируйте банковский день, дайте распоряжение ответственному лицу пригласить сотрудников из Топ-10 Банков страны, пусть они бьются за вас. Хотите увидеть настоящее шоу? Пригласите на одно и то же время сотрудников разных банков и проведите открытое интервью. Таким образом вы получите лучшее предложение, потратив минимум времени.

Открытость к диалогу – это путь к успеху

Банк для компании в первую очередь партнер. Он ничем не отличается от тех же самых поставщиков. Но порой отношение к сотрудникам банковской сферы такое, словно мы конкуренты. Посудите сами. Предположим, ваша компания занимается оптовыми поставками товара. Наверняка у вас есть надежный поставщик, даже не один. Скорее всего уровень взаимоотношений между компанией и поставщиком вполне себе доверительный, т. к. совместная работа строилась несколько лет. Вспомните первый день знакомства, первую встречу со своим поставщиком. Ваш диалог строился так?

Клиент:

– Добрый день! Наша компания планирует заниматься оптовой/розничной реализацией кукурузы. Сейчас ищем партнера, у которого сможем делать оптовые закупки.

Поставщик:

– Добрый день! Спасибо, у нас уже есть партнеры, нас все устраивает.

Ну как вам? Диалог явно похож на какую-то дичь. Неужели поставщик не заинтересован в расширении географии поставок? Так же и Банк, вся его бизнес-модель строится на обслуживании и привлечении дополнительной клиентуры. Са-

мое главное, чтобы это было выгодно и Банку, и клиенту. Ок, давайте смоделируем другую ситуацию.

Клиент:

– Добрый день! Наша компания планирует заниматься оптовой/розничной реализацией кукурузы. Сейчас ищем партнера, у которого сможем делать оптовые закупки.

Поставщик:

– Хорошо, мы готовы выслушать ваше предложение. Рассказывайте, с чем пришли.

Клиент:

– Нам ежемесячно нужен объем в 40 тонн кукурузы. Скажите, по какой цене вы готовы отпускать продукцию?

Поставщик:

– Странные вопросы. Это коммерческая тайна. Мы ничего вам не скажем. Вы предложите, по какой цене готовы покупать, а мы решим, устраивает это или нет.

Клиент:

– В целом у нас есть понимание по рыночным ценам, стараемся мониторить предложения. По этой причине пришли к вам. Обычно цена зависит от объема закупок. Скажите, что касается нашего объема, по каким ценам готовы отпускать?

Поставщик:

– Нет, мы вам еще раз говорим. Это вы пришли, значит, заинтересованы в том, чтобы наша компания отгружала товар. Скажите, по какой цене готовы закупать, а мы подумаем. Ну что за танцы с бубном, верно? Банк никогда не вы-

ступает в роли конкурента для клиента. Его задача сделать все, чтобы расширить клиентскую базу. Однако, нужно понимать, что ваша компания, как и Банк, это коммерческие структуры. У каждого товара или услуги есть себестоимость. Если Банк понимает, что готов предоставить уникальные условия без ущерба для своей математики, то вперед. Танцы с бубном никому не нужны. Играть в угадайку тоже никто не будет.

Банковская структура всегда работает по принципу причинно-следственных связей. Если мы должны дать клиенту цену, то точно понимаем зачем. Всегда нужна конкретика: «Дайте мне вот эту цену, потому что...» Именно так должен строиться диалог. Ведь именно так строился ваш диалог с поставщиками. Конкретный объем, конкретная цена, сроки. При этом никто не отрицает того факта, что всегда можно смотреть в сторону рынка. Сегодня работаем так, а завтра с другим поставщиком по более привлекательным условиям.

Чем дольше делятся ваши взаимоотношения с партнерами, тем больше вы получаете преференций. К примеру, спустя год начнут отгружать товар с отсрочкой. Почему так происходит? Потому что вас знают, хотят удержать, идут навстречу. Банковское обслуживание работает по такому же принципу. Спустя год прилетит предложение о получении кредита, ибо все ваши транзакции на поверхности. Инициатива может дать плоды только в том случае, если она вообще есть.

Хорошо или нет, вот в чем вопрос

Слова «хорошо», «нормально», «устраивает», «больше» – это слова-паразиты, которые губят компанию и не дают развиваться. Ранее я рассказывал свою историю про комбинат, у которого тоже все было хорошо. Худшее, что может быть, это искренне верить в то, что все хорошо.

Хорошо это как хорошо, насколько? Нормально это как долго? Больше, чем что? Для того, чтобы понять насколько все ок, нужны цифры, метрики. Как можно сделать вывод, что вас все устраивает? Если текущий Банк проводит вовремя платежи и присылает уведомления, то так могут все. Давайте разберемся. Предположим, у вас есть автомобиль. Он может доставить из точки А в точку Б за 1 час. Ситуация максимально проста только в том случае, если цель переместиться из одного места в другое. Вас все устраивает.

Вам звонит менеджер из автосалона с предложением встретиться. Традиционно вы отказываетесь с аргументом: у нас все хорошо. Рынок развивается, нужно масштабироваться. Есть понимание, что нужен еще один автомобиль, способный перевозить человека из точки А в точку Б. Отлично, покупаем. Спустя время автопарк компании расширяется до десятка авто. Все потуги менеджеров прочих автосалонов назначить встречу с директором традиционно сливаются, ибо «все хорошо».

Для того, чтобы понять, насколько «все хорошо», нужно все оцифровать. Десять авто обошлись в 100 рублей, затраты на содержание составляют 10 рублей ежемесячно и амортизация в 3 рубля. Вместительность каждого авто только один пассажир. При необходимости доставить в точку Б двух персон приходится делать несколько заездов, что сказывается на затратах по ГСМ. Рынок меняется, и проведи ты встречу с любым менеджером, которых компания старательно отшивает, все встало бы на свои места.

Потребности компании можно было закрыть 5 транспортными средствами ценой в 110 рублей, где вместительность салона позволяла перевозить пару пассажиров. С одной стороны, автопарк выходил дороже, но экономия на ГСМ и амортизации за счет сокращения поездок существенно пополнила бы бюджет. Ну и кто дурак? Вы никогда не можете быть уверены, что у вас «все хорошо» в той области, где не являетесь экспертом. Зачем брать на себя такую ответственность? Проводите встречи, общайтесь. Вы всегда должны быть в тренде, иначе это ударит по кошелек.

Причины отказа по кредитованию

Это очень сложная и емкая тема. Я точно не ставлю перед собой цель рассказать в этой главе методики финансового анализа предприятия. Иначе нужно было бы выпускать отдельную книгу с множеством формул и скучными таблицами. В этом разделе хочу коротко поговорить о философии кредитования. О том, сквозь какую призму Банк смотрит на предприятия, желающие получить финансирование.

Начнем с того, что есть два вида кредитования:

– быстро и дорого;

– долго и дешево.

Да, понятия «дорого» и «дешево» субъективны, но в целом они отражают основную мысль.

Что значит быстро и дорого? Как правило речь идет об экспресс-финансировании, когда решение принимается либо мгновенно, либо за пару-тройку дней. Система анализа возможности/невозможности финансирования компании строится на скоринговой модели. Банки тратят огромные деньги на покупку либо разработку таких систем. Что значит скоринг? Это система, которая в зависимости от определенных показателей присваивает баллы. Чем больше баллов, тем больше вероятность получить кредит. Простыми словами, это формула. Вбиваешь туда цифры, жмешь на волшебную кнопку и получаешь решение.

Банк просит собрать пакет документов. Бухгалтер с трепетом их собирает, отправляет, дает свои комментарии. После отказа Банка сразу начинается негодование, мол, Банк в нас не поверил. Складывается ощущение, будто над документами компании корпела добрая половина кредитных специалистов, при этом в условиях программы финансирования было прописано, что сроки принятия решения до 3 дней. Вы реально думаете, что, как в фильмах, менеджеры сидят такие в огромном кабинете, курят, пьют бренди и все в поту перебирают финансовые документы и отчетность компании? К сожалению, это не так.

При экспресс-кредитовании ответственный менеджер запрашивает определенный пакет документов для того, чтобы собрать ту минимальную информацию, которая необходима для заполнения соответствующих полей в программе. После этого, в лучшем случае, подключается аналитик. Он проверяет корректность и полноту документов, при необходимости созванивается с клиентом. Если ни у кого не остается сомнений в том, что информация корректна и дополнительным уточнениям не подлежит, запускается процесс рассмотрения. Отказ, значит, отказ.

Очень часто слышу истории о том, что зловещий Банк специально выдает заведомо большие кредиты. А потом наживается на просрочниках. Это большое заблуждение. Поймите, любому банку лучше не дать кредит, чем потом разгребать историю с некачественным кредитным портфелем.

Есть такое понятие, как презумпция невиновности. Человек не виновен, пока не будет доказано обратное. Опыт работы в банковской сфере дает мне право предполагать следующее: при рассмотрении вопроса о кредитовании предприятия Банк следует «презумпции отказа в кредитовании», пока не будет доказано обратное. Проще говоря, отказ по умолчанию, если не будет аргументов против. Посудите сами, зачем занимать деньги, если в компании все хорошо. Логично?

Экспресс-финансирование отличается от классического следующим:

- быстрые сроки рассмотрения;
- отсутствие обеспечения;
- более высокая стоимость заемных средств;
- минимальный пакет документов;
- небольшие суммы (от 100 тыс. рублей до 15-30 млн рублей).

Почему могут быть отказы? Отрицательное решение Банка по кредитной заявке всегда связано с рисками. В случае отказа риск выдачи кредита перекрывает выгоду. Экспресс-кредитование обычно происходит без обеспечения (залога). Это значит, что риски неуплаты кредита не могут быть компенсированы реализацией залогового имущества (квартиры, машины). А если так, то стоит полагаться только на финансы и гарантии, что математика предприятия хороша и займ будет возвращен. Как это понять?

Есть бухгалтерская отчетность по форме один и два, есть

карточки 51 счета, отражающие суть хозяйственных операций и т. д. Выручка или прибыль компании падает за отчетный период, значит, есть риск того, что компания деградирует. Никто не знает, что в голове у собственника предприятия. Может быть он вообще не имеет представления, как улучшить финансовое положение. А может быть сознательно ведет бизнес к банкротству. Следующий маркер – это наличие у компании краткосрочных и долгосрочных обязательств. Нужно четко понимать, что это за займы. Если Банк дает очередной кредит, то он ложится дополнительным бременем к уже имеющимся долгам. Любые непонятные и неподдающиеся логике финансовые операции сокращают вероятность одобрения кредита.

Ок, что насчет финансирования по схеме «долго и дешево»? На самом деле, это классическое рассмотрение сделки. Происходит все очень интересно. Если для клиента все заканчивается на этапе сбора документов и предоставления дополнительных комментариев для Банка, то за кулисами происходят действительно завораживающие вещи. Представьте себе суд, где есть обвиняемый, судья, адвокат и прокурор. Вы не поверите, но защита любой кредитной сделки, особенно крупной, происходит именно так. Скандалы, интриги, расследования. А каждая сделка – это как целая остросюжетная история, которую будут пересказывать друг другу в Банке. Представьте.

Клиентское подразделение – это работники, которые вы-

шли на компанию и договорились подать заявку. Для них каждая заявка – это шанс нарастить портфель и выполнить план, поэтому они топят за клиента. Кредитные офицеры – они вроде и за наших и за ваших, анализируют цифры, задают вопросы, выглядят вполне себе заинтересованными. Если у них нет вопросов, то пишут сделку, приводят ее в божеский вид. Рисковики – это «люди в черном», их задача не допустить на нашу зеленую планету любую бактерию, которая может угрожать нашему существованию. Это прокуратура, которая собирает доказательства и компромат. Их задача: понять, какие риски понесет Банк, если выдаст кредит.

Залоговики оценивают обеспечение сделки. Залоговая служба должна реально понять: первое – ликвидность обеспечения, второе – его рыночную стоимость. Проще говоря, как быстро и по какой цене это можно реализовать. Комитет (малый, большой) – это как «остаться в живых», там на основании «за» и «против» принимается решение, надо оно нам или нет. Как вам блокбастер?

Причины отказа могут быть следующие:

– Финансовые риски. У компании отрицательный баланс или высокая кредитная нагрузка.

– Неликвидный залог. Например, недвижимость в виде ангара на отшибе города явно будет продаваться долго. А все это время в бюджете банка будет зиять дыра в виде просроченного кредита, что негативно сказывается на отчетности и инвестиционной привлекательности.

– Внешние (страновые) риски. Компания импортер обуви. Основной поставщик – Франция, валюта контракта – евро. О каком кредите идет речь, если сегодня/завтра ни один Банк не сможет проводить евро? Каким образом компания сможет осуществлять свою деятельность, если банально не сможет расплатиться с поставщиком?

– Злоупотребление. Мошенников, к сожалению, хватает. Есть белые компании, а есть серые, где под видом прозрачного бизнеса скрывается фикция.

– Монополия. Закупки товара для вашей компании зависят на 60 и более процентов от одного поставщика. Если по каким-то причинам он закроется, то будут проблемы с закупкой, на решение которых понадобится время. Обратная ситуация, когда покупателем ваших товаров является одно юридическое лицо. Если что-то пойдет не так, то вы не сможете сбывать продукцию. Банки любят диверсификацию, т. е. разные каналы закупок и реализации.

– Отсутствие антикризисного опыта. Так сложилось, что в нашей стране частенько возникают непредвиденные обстоятельства (экономические обострения). Хорошим маркером при рассмотрении кредита будет наличие антикризисного опыта.

Если Банк отказал в выдаче кредита, это не значит, что он «плохой» или «хороший». В таком случае есть смысл обратиться в другой. В каждом финансовом учреждении есть утвержденная кредитная политика, в рамках которой есть

положения, регламентирующие работу кредитных подразделений. Если у Банка некачественный портфель, то он вправе закрутить гайки, пока не решит этот вопрос. Возможно, ваша компания просто не подошла под текущие критерии заемщиков.

Темная сторона банковских депозитов

Почти в каждом Банке есть такой продукт, как депозит. Думаю, тут не стоит приводить определение банковского депозита, ибо все и так знают, что это. Если коротко, это размещение собственных средств под процент. Многие компании, стараясь выгодно вложиться, ищут самые привлекательные предложения на рынке. Но тут не все так просто. Разве вы не задавались вопросом, почему ставки у одних могут разительно отличаться от прочих? Если детально проанализировать условия, то сразу бросается в глаза следующая закономерность. Чем менее известный Банк, тем больше у него процент. С чем это связано? Давайте разбираться.

Знакомьтесь, ставка «Ruonia». Звучит, будто название спагетти из универсама, верно? На самом деле Ruonia – это среднее значение процентной ставки, по которой Банки дают друг другу кредит. Никакой тайны тут нет, узнать значение Ruonia можно в любой момент на сайте Центрально Банка России (ЦБ РФ). Когда мы размещаем депозит в Банке, то ожидаем от него начисление процента на остаток. Средства мы вольны размещать на длительный срок и короткий, от одного дня. Когда Банк выплачивает нам процент, то он просто делится с нами своим доходом. К примеру, вчера мы разместили «овернайт» (краткосрочный депозит) на один день под

ставку 6%. Пока деньги были у нашего Банка, он выдал срочный кредит другому Банку по ставке Ruonia. По состоянию на 3 марта 2023 года она составляет 7,65%. Таким образом, Банк, в котором мы размещались, заработал 1,65% годовых.

Когда ведут переговоры о размещении крупных сумм на депозитах, то компании хотят индивидуальные условия. Это и понятно, т. к. разница даже в 0,1% годовых при 7-8-значных суммах существенная. Если все упрощать, то ставка Ruonia является для Банка себестоимостью, точкой нулевого отсчета. Ну представьте, что компания размещает депозит под ставку равную Ruonia. В таком случае, все, что Банк заработал на выданном кредите, отдал Вам. И это без учета затрат казначейства. Почему это важно знать? Потому что более выгодные условия по депозитам не являются показателем «успешности» Банка, а скорее поводом задуматься.

Большие ставки по вкладам (депозитам) возникают только в том случае, когда финансовое учреждение нуждается в деньгах. Зачем далеко ходить, посмотрите Топ-3 Банка в России и их предложения по размещениям. Уверен, что они не вызовут особого интереса. Все правильно, потому что у них нет потребности в деньгах (ликвидности). Нет смысла заниматься привлечением денег и дорого платить за это, если их и так достаточно.

Когда мы ищем выгодную ставку по депозитам, это попытка найти баланс. Чем больше Вас заманивают, тем выше риски. Особенно подозрительно выглядят предложения,

у которых ставки выше Ruonia. Если хотите спать спокойно, не гонитесь за цифрами. В 2018 году в России было 440 Банков, а в 2022 году их количество сократилось до 326. Можно поговорить о страховании, но это отдельная история.

Один банк в поле не воин

Один друг хорошо, а два лучше. К сожалению, реальность такова, что нет на рынке одного единственного Банка, который был бы хорош во всем. Конечно, можно пройтись по каждому катком, но уверен, вы и так знаете все плюсы и минусы каждого участника банковского рынка. Почему так происходит? Все дело в разных концепциях и позиционировании. У всех разная история и возможности. Кто-то начал исключительно с розничного направления, это банковские карты или кредитование для физических лиц. Есть Банки, которым уже на старте достались шикарные мощности и государственная поддержка. Есть примеры, когда особенную роль сыграл безупречный маркетинг.

Часто приходится сталкиваться с возражением: «у вас все примерно одинаково». Отчасти, это так. Вопрос в том, что именно сравнивать. При выборе обслуживающих Банков придется действительно выбирать: цена, качество или сервис. Если услуга (счет, кредит или депозит) стоит порядком дешевле (или дороже), потрудитесь разобраться, почему так происходит. Но на самом деле, далеко не каждый клиент желает знать «где сидит фазан». У директора и так хлопот хватает, а тут еще лишняя головная боль.

Так если вы не хотите разбираться, за счет чего в одном Банке депозит выгоднее, чем в другом, тогда нечего ворчать.

Правда, не стоит потом винить кого-то, если у Банка отзовут лицензию, а ваши средства останутся где-то там. Сколько печальных историй, что за месяц до отзыва лицензии были предложения о сотрудничестве от сторонних Банков. Однако они были менее выгодные, и директор с довольным лицом отправлял представителей на все четыре стороны.

Банковский рынок сейчас совсем не такой, как был в далекие 90-е или даже 2000-е. Мне попадались клиенты, которые были уверены, что за откат можно получить кредит. Серьезно? Вы действительно думаете, что у менеджера по продажам есть кнопка «одобрить кредит»? К счастью, таких бизнесменов становится все меньше.

Внутренняя кухня любого Банка построена на системе мотиваций и планов для менеджеров продаж. Есть планы по кредитам, по страховкам, по счетам, по комиссионному доходу и т. д. Нужно понимать, что по умолчанию любой менеджер продаж на вашей стороне. Если он подпишет договор, то выполнит часть своего месячного плана. По этой причине тот самый менеджер будет расшаркиваться перед руководством или, при наличии полномочий, писать громоздкие письма в головной офис, лишь бы дать вам именно те условия, которые нужны. А все ради того, чтобы выполнить план, не получить нагоняй от руководителя или заработать премию. Чем больше у вас счетов в банках, тем больше у вас таких менеджеров.

Немаловажную роль играет то, в каком статусе вы об-

служиваетесь в Банке. Ваше предприятие микро, малое или среднее? Если перефразировать, то как сильно местный филиал Банка почувствует ваше отсутствие? Это очень важный момент. Сейчас поясню более детально.

У вас крупное предприятие, есть три расчетных счета в разных Банках. Обороты компании распределены по схеме 70, 20 и 10% на разных счетах. В таком случае, тот Банк, где держите максимальное количество оборотов, реально начнет суетиться в случае звонка с требованием пересмотреть тариф, иначе придется идти к конкуренту. Конечно, всегда есть исключения, если основной Банк «зеленый», то в его массе ваши обороты могут быть мизерными. Другое дело, если это будет финансовая организация из Топ-50. У них денег гораздо меньше, поэтому выше мотивация вас удержать.

Далеко не всегда обороты компании играют роль в стоворчивости Банков. Немаловажным фактором является комиссионный доход – ваши траты на банковское обслуживание. Компании оптовой торговли имеют колоссальные обороты, но тратят копейки. По этой причине их не жалуют. Почему, спросите вы, это же большие деньги на счетах? Все верно, но чем крупнее оптовик, тем больший объем операций он проводит. Какова вероятность, что одна из них станет сомнительной для Банка? Сомнительная транзакция в 100 тысяч рублей и в 100 миллионов рублей – это совсем разные вещи. Если на одно можно закрыть глаза, то платеж в 100 миллионов явно может привлечь внимание спецслужб, которые

мониторят деятельность Банка. В любом случае, от наличия нескольких расчетных счетов компания только выигрывает. Приведу примеры:

– В случае блокировки средств у вас будет запасной аэродром, куда можно без опасений их перевести. Но не стоит думать, что вы самый умный. Средства, поступающие на счет в такой ситуации, точно попадут под наблюдение.

– Есть возможность сравнить сервис.

– Каждый из Банков будет дополнять друг друга продуктами. В одном кредит, в другом POS-кредитование или факторинг.

– При наличии персональных менеджеров к вам будет стекаться информация из разных источников, будете владеть официальной точкой зрения с обеих сторон баррикад.

– Есть место для корпоративного шантажа, в хорошем смысле. Запросите коммерческое предложение в одном Банке и отдайте его конкурентам. Пусть теперь думают, что с этим делать.

В условиях, когда готовится данный материал, рынок валютных переводов нашей страны находится в шатком положении. Каждый месяц прилетают новости о введении новых санкций в отношении компаний и физических лиц. Перечень Банков, готовых проводить валютные переводы, редет с каждым днем. Искренне не понимаю, как в таких реалиях у компании с ВЭД-ом может быть валютный счет в одном Банке? Сегодня платеж ушел, а завтра SWIFT отключили. В

итоге сроки оплаты по контрактам горят, приходится метаться и стучаться во все двери, чтобы успеть отправить доллары или евро. А в чем сложность заранее завести два валютных счета? Если раньше вы крутили у виска, считая курс конвертации завышенным, то когда припечет, придется соглашаться на любые условия. А какие у вас варианты?

Демпинг

Демпинг – это продажа товаров или услуг по искусственно заниженным ценам. К этому явлению можно относиться по-разному, но почти всегда оно со знаком минус. Банковский рынок – это высококонкурентная среда, микрокосмос, в котором одновременно сосуществуют несколько сотен финансово-кредитных учреждений. Каждый со своим подходом, историей, предложениями и возможностями. Это прекрасная среда для здоровой конкуренции. Битва за привлечение клиентов идет нешуточная, а основными инструментами считаются выгода и процессы. Конечный потребитель при таких условиях остается в выигрыше. Конкуренция подталкивает Банки развивать сервис, искать пути оптимизации продуктов. Потенциальный клиент становится центром пристального внимания.

Опишу демпинг на примере. Один из игроков Банковского рынка решает захватить всю клиентуру (ПАО «Газмяс-Банк»). В качестве пути для достижения своей цели использует демпинг. Он полностью обнуляет тарифы за обслуживание и продает сервис себе в убыток. Рынок постепенно перетекает в его портфель. Со временем Банк становится монополистом, более мелкие финансово-кредитные организации закрываются.

Демпинг продолжается до тех пор, пока у ПАО «Газмяс-

Банк» не заканчивается финансовая подушка. Реализуя свои сервисы ниже рынка, Банк компенсировал убытки за счет ранее накопленных средств. Как итог: полная и безоговорочная победа «ГазмясБанка», он стал монолайнером в своей отрасли и полностью забрал себе рынок. Такой схемой пользуются, как правило, крупные компании, у которых есть соответствующие финансовые возможности (не обязательно Банки). Хорошо это или плохо?

С точки зрения потребителя услуг может сложиться впечатление, что это великолепно. Компания, которая обслуживается в «ГазмясБанке» существенно сэкономила, т. к. у конкурентов цены значительно выше. Сэкономленные средства удалось вложить в развитие и провести несколько шикарных корпоративов. Если смотреть поверхностно, то одни плюсы. Однако, демпинг – это блюдо, которое со временем остывает.

Представим себя на месте руководства «ГазмясБанка». Мы забрали всех клиентов, но время пить шампанское еще не настало. В Банке очереди, система работает нестабильно, нагрузка на сотрудников распределяется неравномерно. Мы вынуждены расширять штат по всем направлениям, начиная от клиентского подразделения, заканчивая разработчиками. Благо рынок труда дает нам возможность быстро закрывать позиции, т. к. других Банков просто нет. Когда мы подкосили рынок, многие наши конкуренты просто закрылись, а их сотрудники остались без работы.

Когда рынок труда наполняется сотрудниками из определенной сферы деятельности, то предложение по заработной плате снижается. Зачем платить много, если и так полно желающих. «ГазмясБанк» берет на работу новых сотрудников, но существенно экономит на фонде оплаты труда. Некоторые бывшие работники Банков, привыкшие к прежнему уровню доходов, начинают искать себя в других сферах и растворяются там. Этот процесс небыстрый, поэтому у нашего монополиста еще будет возможность полностью пересмотреть свой штат, заменив его на более дешевый. Сокращение доходов приводит к снижению потребления. Сотрудники «ГазмясБанка» уменьшают свои аппетиты.

Что делать с дырой в бюджете Банка? После глобальной экспансии и выдавливания конкурентов нужно возвращать свои убытки. Так как мы знаем, что руководство Банка имеет только одну извилину, это манипуляции с ценами, то самым логичным шагом будет увеличение тарифов. Если раньше клиенты «ГазмясБанка» были довольны демократичными расценками, то теперь их ждут регулярные пересмотры ценовой политики. С каждым годом обслуживание будет становиться все дороже и дороже. А какая есть альтернатива? Никакой, других предложений просто нет.

В результате компании начнут закладывать стоимость банковских затрат в цену своего конечного продукта. Теперь за «батон хлеба» придется платить больше, а если вы сотрудник «ГазмясБанка», то уровень вашего дохода и так остав-

ляет желать лучше.

Отсутствие конкуренции на рынке скажется и на качестве сервисов. Нет причин вкладываться в разработку новых продуктов, если и так продается. Печалит еще тот факт, что потребитель не может адекватно оценить работу «ГазмясБанка», ибо не с чем сравнивать. При желании получить новую опцию к расчетному счету или выгодную ставку по кредиту придется платить откаты или договариваться «околосерыми» путями с сотрудниками Банка. Так происходит по той причине, что у них просто нет мотивации стремиться к лучшему.

Итог кейса «ГазмясБанка»:

- падение доходов физических лиц;
- падение выручки предприятий;
- чрезмерно высокие тарифы;
- коррупция и кумовство;
- отсутствие достойного сервиса;
- отсутствие выбора на рынке;
- стагнация, отсутствие стимулов к модернизации.

Конечно, это утопия. В жизни все гораздо сложнее. Эту историю мы нарисовали крупными мазками, чтобы сформировать общее понимание опасности такого феномена, как демпинг.

Банковский рынок России сейчас многогранен, и у него большой потенциал. Все хотят заработать, поэтому демпинг никому не нужен. Однако есть игроки, которые пользуют-

ся своим положением. В качестве примера можно привести торговый эквайринг. Наиболее выгодные условия по нему будут крутиться около 1-2 банков. Они по-тихому используют свое положение, и их можно понять. Если клиенту нужно 100 терминалов, то возникают сразу две проблемы:

- где взять такое количество;
- риск получить существенный минус и проблемы с релокацией.

Если Банк крупный, то достать 100 терминалов не представляется проблемой. У него большая сеть действующих клиентов, полные склады новых устройств и ранее использованных терминалов. Плюс, всегда будут клиенты из малого бизнеса, которые отличаются своей мобильностью. Завтра предпринимателю дадут кредит в стороннем Банке и попросят поставить их терминал. Ему ничего не остается, кроме как сдать старый и воспользоваться предложением Банка-кредитора.

Если Банк небольшой, то поставить 100 устройств уже является проблемой. У него нет такого количества на складах (которые могли быть куплены заранее по выгодным ценам), а значит, придется их приобретать. Стоимость устройств довольно высокая, но Банк планирует компенсировать это на разнице между ставкой клиенту и себестоимостью. Купили, установили, но через некоторое время возникла новая проблема. Прогноз комиссионного дохода оказался неверным или бизнес клиента не пошел. Терминалы начинают жест-

ко минусить, например, нет необходимого количества или объема оплат. Что делать? Куда везти или где хранить 100 устройств? Бюджет состоял из прогнозируемой выручки от клиента и компенсации затрат на ранее приобретенные терминалы. Кроме того, себестоимость эквайринга у нас и так порядком выше, чем у большого брата. В общем, все пошло не по плану.

Почти все Банки более рационально подходят к продаже торгового эквайринга. Лучше продать 100 терминалов в 100 разных рук, чем поставить все одному клиенту. Таким образом происходит диверсификация портфеля и сокращение рисков. Пример с эквайрингом показывает, как некоторые игроки используют свое положение. Они могут себе позволить демпинг, и с ними можно бороться только путем развития сервиса.

При согласовании индивидуальных условий для клиента Банки часто запрашивают подтверждение текущих условий. Это нужно для того, чтобы понять, как сильно «хотелки» клиента расходятся с реальным положением вещей. У каждого продукта есть своя себестоимость. Например, я всегда продаю стулья по 10 рублей, а моя маржа составляет 3 рубля. Почему я должен продать их клиенту по 8 рублей и урезать свою прибыль? Являются ли слова покупателя о наличии более выгодного предложения поводом для меня сделать скидку?

Компания и Банк ведут переговоры о сотрудничестве. Ор-

ганизация выдвигает ряд условий для совместной работы. Она просит специальный тариф на расчетное обслуживание, подкрепляя это тем, что в моменте его использует или имеет такое предложение от конкурента. Тогда Банк запрашивает подтверждение текущих условий или коммерческое предложение.

В Банках есть типовые тарифы на все продукты и сервисы. Наличие индивидуальных условий является показателем ценности клиента. Можно сколько угодно говорить о том, что для Банка важен каждый клиент, но все равно кто-то важен в большей, а кто-то в меньшей степени. Если Банк просит подтвердить текущие условия или прислать коммерческое предложение своего конкурента, он хочет удостовериться в вашей исключительности. Это как запросить рекомендательное письмо. Почему нельзя обойтись без этого? С помощью такой процедуры минимизируется риск демпинга. Банк будет уверен в вашей репутации и наличии исключительно хорошего предложения.

Если предмет переговоров позволит зарабатывать комиссионный доход и это будет экономически обосновано, то Банк скорее всего пойдет на уступки. Демпинг – это зло, с которым можно бороться с помощью сервиса и грамотно выстроенной политики ценообразования. Запрос у клиента подтверждения текущих условий или коммерческого предложения стороннего Банка являются неотъемлемой ее частью.

115 ФЗ – боль или благо?

Слова «боль» и «ненависть» максимально отражают отношение клиентов к этому федеральному закону. На самом деле, идея была хорошая: сделать банковские операции более прозрачными и исключить сомнительные платежи. Однако, часто встречаются клиенты и компании, которые, на мой взгляд, не имеют сомнительной репутации или намерений, но при этом несут на себе все тяготы и лишения этого закона. Если спуститься на землю и спросить мнение «простого люда», то обратная связь будет совсем неоднозначной. Отец моего близкого друга, человек максимально честный и порядочный, владеет компанией по оптовой реализации GSM. Он считает, что этот закон приняли будто специально, чтобы усложнить жизнь малому бизнесу. А если не так, то, возможно, хотели как лучше, а получилось, как у В. Черномырдина (т. е. как всегда). На самом деле, такое мнение можно встретить довольно часто. Я предлагаю разобрать эту тему, т. к. считаю ее злободневной. Постараемся разобраться и взглянуть на 115 ФЗ глазами Банка. Возможно, это поможет расширить кругозор и перестроить свою работу, чтобы не бросить тень на компанию.

115 ФЗ – это закон «О противодействии легализации доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма». Если коротко, он призван предотвратить воз-

возможность отмывания денег. Ошибочно предполагать, что он регламентирует работу только банковской системы. На самом деле под его влияние попадают: Банки, ломбарды, страховые компании, нотариусы и даже бухгалтеры. Что значит «отмывание денег»? Это средства, происхождение которых сложно объяснить в рамках закона: взятки, покупка и продажа запрещенных веществ, переводы и поступления, цель которых обмануть налоговую службу (нанести вред государству).

Закон 115 ФЗ составлен таким образом, чтобы финансовые организации (Банки) не могли проводить сомнительные операции и не давали такой возможности своим клиентам. Сомнительные операции – это те, которые не имеют видимых экономических целей, законного смысла и имеют подозрительный характер.

Банк будет максимально пристально следить за операциями красных и, как только почувствует неладное, запросит соответствующие пояснения. Если таковых не получит, то без угрызений совести просто заблокирует счет. Так происходит потому, что у сотрудников Банка нет желания обременять себя дополнительной работой в виде пояснений и отписок в Росфинмониторинг о характере движений средств по счету конкретного клиента. К тому же, любой уважающий себя банк бережет лицензию на осуществление банковской деятельности. Ранее уже рассказывал, сколько финансовых организаций закрылось за последние годы. Время карманных

Банков прошло.

Каждый должен заниматься своим делом. Поэтому, кроме отделов по привлечению и сопровождению клиентов, есть уполномоченные сотрудники Банка, которые следят за операциями клиентов (физических и юридических лиц). Этих ребят называют «комплаенс». Думаю, многие компании, что сталкивались с разными запросами и дозапросами со стороны Банков, встречали это название. Что входит в обязанности комплаенс:

- анализ платежей и поступлений;
- проверка документов (договоров) на предмет их корректности, актуальности;
- проверка компаний и физических лиц на их причастность к террористической деятельности;
- выявление сомнительных операций, которые могут нарушать закон;
- разработка норм и правил, способствующих снижению рисков;
- обеспечение соблюдения законодательных норм, коррупционной и санкционной политики;
- профилактика и взаимодействие с клиентами.

Комплаенс – это система внутреннего контроля Банка, которая обеспечивает соблюдение требований закона 115 ФЗ, принимает во внимание и минимизирует риски путем их выявления и устранения. Работа подразделения проходит поразному. Это зависит от клиентов, с которыми приходится

работать. Малый бизнес могут оценивать максимально строго, средние и крупные компании, как правило, имеют преференции. Это не значит, что на них не распространяется законодательство. Все дело в том, что таких компаний немного, и они имеют длинную историю существования на рынке, давно заручились хорошей репутацией и поддержкой.

Банк также обратит внимание на их сомнительную операцию. Но, в отличие от малого бизнеса, применит индивидуальный подход. Уполномоченный сотрудник свяжется с компанией, попробует разобраться, даст рекомендации. Стоит ли расписывать справедливость такого подхода? Все просто. Если в вашем портфеле 20 клиентов, из которых 19 генерят доход в 200 млн, а 1 – в 300 млн, то боль от потери последнего будет выше, чем если Банк лишится всех остальных. Еще раз хочу подчеркнуть, закон работает одинаково для всех компаний. Просто массовый рынок могут проверять автоматизированные системы анализа, а крупные клиенты на ручном учете, во и весь секрет.

Почему компаниям блокируют счета? Есть две причины. Первая: Банк считает, что компания не ведет реальную хозяйственную деятельность. Вторая: при системных нарушениях, когда сомнительных операций много, а рекомендации Банка игнорируются. Предлагаю разобрать основные инструменты в руках банковских учреждений и как они влияют на хозяйственную деятельность компании.

Запрос документов и комментариев по операциям. Это

стандартная процедура. На первоначальном этапе в случае наличия каких-либо подозрений Банк не торопится блокировать счета или как-то ограничивать действие расчетного счета. Обычно оговаривается срок, в рамках которого необходимо дать соответствующие пояснения, например, 3-5 дней. В этот период компания может полноценно работать по счету.

Приостановление конкретной операции/перевода. Это происходит, когда получатель или отправитель являются сомнительными или сумма сделки и назначение платежа вызывают подозрения. В таком случае необходимо дать Банку разъяснения касательно этого перевода. В противном случае он не будет проведен.

Временная приостановка всех исходящих платежей. На компанию накладываются определенные ограничения. Она может принимать платежи на свой расчетный счет, но отправить средства не может. Исключением в части денежных переводов с заблокированного счета считаются платежи в бюджет, заработная плата, хозяйственные нужды.

Полный запрет на дистанционное обслуживание. Это одна из самых суровых мер. Ваш банк-клиент превращается просто в мобильное приложение с возможностью посмотреть баланс, выписки и сделать платеж в бюджет. В случае необходимости сделать перевод сторонней компании придется печатать платежное поручение и идти с ним в Банк. Да, нужно будет прийти с бумажкой в отделение или заполнить соответ-

ствующий бланк на месте, чтобы передать его на исполнение. Важно понимать, что в рамках банковских правил вы имеете право в любом случае дать поручение на отправку платежа, однако это не играет никакой роли. В рамках 115 ФЗ Банк может заблокировать любой сомнительный платеж, вне зависимости от того, был он отправлен дистанционно или путем личного посещения офиса с платежным поручением.

Рекомендация к закрытию. Крайняя мера, когда вы не можете полноценно обслуживаться в Банке. Вам прямо или косвенно намекают, что дальнейшее обслуживание невозможно. Существует межбанковская база, в которую стекается информация о подозрительных клиентах. В случае наличия у вас такой метки ждите сложностей в открытии счета в других финансово-кредитных учреждениях. Что делать и как с этим жить?

Наличие компании в списках клиентов с сомнительной репутацией не является основанием для отказа в открытии расчетного счета. Это исключительно рекомендательный характер. Банк сам принимает решение, надо оно ему или нет. Более того, любой Банк имеет право как добавить компанию в «черный список», так и убрать ее оттуда. Список является межбанковским, поэтому процедура удаления компании непростая. Нужно предоставить необходимый пакет документов, доказать, что операции являются обоснованными. Исключить компанию из списка может любой Банк, не обязательно идти в тот, с которым вы ранее «поругались». Прав-

да, возникает вопрос, зачем Банку исключать вас из списка?

Поговорили о последствиях, теперь давайте рассмотрим самые распространенные сомнительные операции:

- ломка НДС;
- оптимизация налоговой базы;
- обналичивание (покупка или продажа наличности);
- валовый транзит;
- вывод капитала.

Какие компании точно будут под подозрением:

– Среди операций нет тех, которые подтверждают логику вашей хозяйственной деятельности. К примеру, у вас транспортная или логистическая компания с филиалами по всей стране. Однако среди затрат нет оплаты за ГСМ или платежей за аренду офисов. Возникает вопрос, как вы занимаетесь перевозками, если не заправляете транспорт? Как работает ваша сеть из 20 точек, если нет платежей за аренду?

– Отсутствие платежей в бюджет. У вас оптовая компания и «ярдовые» обороты, но платежи в бюджет такие, будто продаете шаурму на вокзале. Справедливо возражение, мол, налоги я плачу через другой Банк. В таком случае нужно будет предоставить выписку со стороннего банка, подтверждающую данный факт. Кроме этого, дополнительным маркером может выступать отсутствие платежей по штатным сотрудникам, а именно, уплата ФСС и прочего.

– Большие обороты у новой компании. Это когда юридическое лицо только зарегистрировалось, и сразу начало по-

лучать и проводить операции на десятки миллионов. Справедливый вопрос, откуда деньги? В рамках разумного никто не будет переводить такие суммы в компанию, которая зарегистрировалась на прошлой неделе. Если мы говорим о группе компаний, где происходит переток и распределение оборотов, тут вопросов будет меньше. Еще этим грешат договорняки, когда конкурс на строительство или оказание услуг выигран не честно, а в результате подкупа или личных связей. Под конкретный тендер открывается компания, которая вдруг его выигрывает, и ей на счет падает крупная сумма.

– Внутригрупповые покупки/продажи. Одно дело, когда вы решили оптимизировать бизнес и создали компанию под конкретное направление. К примеру, ООО «Роза» занимается грузоперевозками. У вас большая сеть по стране, и есть ремонтные боксы для содержания грузового транспорта. Вы смекнули, что на этом тоже можно заработать, и открыли новое ООО «Ландыш», которое оказывает услуги населению по ремонту, покупке запчастей и страхованию транспортных средств. Получается, что ООО «Роза» – это основной бизнес, а ООО «Ландыш» – это новое направление. Кроме новых клиентов ООО «Ландыш» обслуживает на корпоративных условиях и транспорт «Розы» по более низким ценам. Это нормальная схема. Но когда у вас оптовая компания, которая покупает у «директора», продает «бухгалтеру», а ремонтируется у «соседки со второго этажа», т. е. гоняет обороты – это называется «имитация бурной деятельности».

– Списание денег, полученных с НДС-платежами, которые не должны включать НДС. Пример: вы покупаете товар с НДС, а он, в свою очередь, приобретался без или наоборот.

– Увеличение объема закупок/реализации товара с НДС перед отчетным периодом. Это служит маркером того, что компания решила сэкономить. Такие операции подвергаются дополнительной проверке.

– Выплата заработной платы без оплаты НДФЛ.

– Регулярные и крупные снятия денежных средств с корпоративной карты. Это тоже вызывает вопросы: зачем, куда?

– Чрезмерно большие оплаты на хозяйственные нужды, якобы рестораны, банкеты, клининг, кейтеринг и прочие услуги.

– Постоянные покупки и оплаты через торговый эквайринг (терминал), особенно в одной или двух точках. Не самая распространенная схема, т. к. является более затратной. В данном случае при обналчивании денежных средств придется платить комиссию за услуги эквайринга. Да, есть и такие ребята. На родственника оформляют фиктивный «фаст-фуд», ставят терминал, а компания через него обналчивает деньги. Особенно подозрительно, когда адрес терминала не соответствует адресу торговой точки.

– Трансграничные серые доходы. К примеру, вы оказываете интеллектуальные услуги, разрабатываете софт. Ваш клиент находится в России, а исполнитель за границей. Там стоимость разработки вышла 10 млн рублей, а отчитались на-

шей налоговой про 5 млн, в итоге налоги заплатили в два раза меньше, что плохо.

– Деньги не лежат на счетах. Одним из самых распространенных маркеров для последующего наблюдения за компанией является переброска средств. Деньги пришли на счет и в этот же день улетели дальше. Ну, это и логично. Никто не будет таким заниматься ради миллиона рублей. Обычно суммы гоняют большие, десятки миллионов, еще и чужих. Хотят их максимально быстро прогнать и заработать.

– Займы. Поступления на расчетный счет от якобы спонсора – физического лица. Не удивляйтесь, если Банк попросит показать, как этот инвестор сам заработал деньги.

– Крупные покупки. Вот представьте, ваша компания занимается оптовой продажей сахара. Каждый год одно и то же. И вдруг за последние шесть месяцев решила приобрести десять автомобилей бизнес-класса и яхту на лазурном побережье. Сразу возникает подозрение о последующей перепродаже купленных вещей. Вы спросите, что тут такого, ну решили прикупить сотрудникам новое авто, имеют право. Если компания преследовала благие цели, то в случае запроса со стороны Банка и вопросы будут минимальные.

– Списания на благотворительность. Крупные пожертвования также вызывают подозрения со стороны Банков, особенно, если фонд был открыт недавно, не имеет сайта и отчетности о потраченных средствах.

– Изменения в учредительных документах. Само по себе

внесение изменений в уставные документы вполне рядовая процедура. Подозрения начнутся, если сразу после смены директора возникают сомнительные операции. Нечистые на руку «бизнесмены» покупают ООО, т. к. «баловаться» с новыми компаниями – это сразу попасть под наблюдение. Чтобы не отсвечивать, нужны компании, которые давно на рынке. После покупки компании там меняют директора и начинают творить темные дела.

– Много компаний на одном директоре. Такое тоже случается, даже среди хорошего качественного бизнеса. Это далеко не всегда плохо. Но бывает и так, что директором делают человека с низкой социальной ответственностью, оформляют на него с десятков компаний, а доступом к банк-клиенту владеет третье лицо.

– Списание товара. Казалось бы, ну что тут такого? На самом деле нередки случаи, когда компании списывают товар (к примеру, фрукты). По бумагам все было списано, а по факту продано за наличку. Эти деньги потом успешно продаются за процент.

К сожалению, компаний, которые этим грешат, довольно большое количество. Многие собственники или бухгалтера считают себя самыми умными, стараясь проводить очень изощренные схемы, чтобы скрыть сомнительные платежи. Используются сторонние компании, которые за процент делают вид, что являются покупателем или оказывают услуги. Делаются фиктивные договора. А кто-то вообще на бумаге

изображает бурную деятельность, но по факту никакой хозяйственной деятельностью не занимается.

Хочу, чтобы вы понимали, запрос со стороны Банка – это нормально. Стоит отнестись с пониманием. Ведь, кроме прозрачного и честного бизнеса, есть недобросовестные компании. Возможно, закон нуждается в конкретике или корректировке, но он преследует благую цель. Банки – это кровеносная система любого государства, чем она будет чище и качественней, тем лучше для всего «организма».

Мы в одной лодке

В «околобанковской» тусовке есть распространенное мнение, что существуют так называемые коммерческие и государственные Банки. Почему-то любят наши клиенты делить все на черное и белое. На самом деле все очень неоднозначно. Не хочу путать вас конспирологическими теориями, но это действительно так. Разберем на примере всем известного «зеленого учреждения». Если пройтись по владельцам этой организации, то концы будем искать долго. Хотя это первый кандидат, который всплывает в голове при словах «государственный Банк». Из открытых источников, а именно «Контур.Фокус», нам известно, что конечным владельцем «зеленого Банка» является (дословно) «Правительство РФ», однако имеется сноска «предположительно». Можете потратить время и сами провести расследование.

Мой посыл в том, что многие вещи, кажущиеся очевидными, порой таковыми не являются. Я очень уважительно отношусь к «зеленому Банку», это кузница кадров и один из крупнейших игроков на рынке. Однако, любое финансово-кредитное учреждение – это в первую очередь компания, заинтересованная в получении прибыли. Никто никому ничего не должен, только бизнес и ничего личного. Чем больше будет доход (простым языком), тем более привлекательным будет Банк в лице потенциальных инвесторов. Наши «хотел-

ки» могут быть какими угодно: бесплатные тарифы, дешевые кредиты, выгодные ставки. Но этого никогда не будет, если нет потенциальной прибыли. Почему я об этом говорю? Потому что глобальное устройство Банков и прочих коммерческих компаний схожи: продажи, логистика, служба контроля, отдел кадров, бухгалтерия и т. д.

Синие и красные имеют одинаковые цели и проблемы. А если так, то почему мы порой говорим на разных языках? Все дело в том, что одни не могут существовать без других. Мы как муж с женой, можем ругаться и при этом держаться за руки. Я искренне хочу, чтобы мы смотрели в одну сторону, старались помогать и слушать друг друга.

Запомните следующие тезисы:

– Если клиент Банка не напишет в поддержку, что его не устраивает тариф, то он не поменяется.

– Если пользователь не пожалуется на интерфейс мобильного приложения, то будет работать с тем, что есть.

– Игнорирование встреч с сотрудниками Банка ведет к отсутствию понимания текущих трендов и условий.

– Игнорирование рекомендаций представителей комплаенс ведет к блокировке счета.

Только понятная и открытая позиция по отношению друг к другу позволит плодотворно работать и получать выгоду. Мы в одной лодке и только от нас с вами зависит, с какой скоростью она поплывет.

Клиент всегда прав, неужели?

Я был уверен, что включу данный пункт в раздел красных. Ибо фраза «клиент всегда прав», ставшая крылатой, регулярно звучит как аргумент. Предлагаю разобрать ее более детально. Имеет ли она хоть какой-то смысл или наоборот отражает невежество. Начнем с истории.

Установить автора цитаты, к сожалению, не представляется возможным. Среди основных претендентов источники выделяют следующих: Маршалла Филда, Гарри Селфриджа, Джона Ванамейкера, Сезара Ритца и Милтона Статлера. Все эти господа были акулами бизнеса в свое время. Они умели считать деньги и знали толк в сервисе. Двое из них, Сезар Ритц и Милтон Статлер, разбогатели на гостиничном бизнесе, а остальные на розничной торговле. Это важная деталь, т. к. никто из них не придерживался социалистических идей, а наоборот прекрасно пользовался капиталистическим устройством. Это к слову о том, что философия получения сверхприбыли заключалась через оказание соответствующего клиентского сервиса, а не наоборот. Проще говоря, качество в обмен на деньги.

По одной из легенд, Милтон Статлер, посещая свою сеть отелей «Statler», познакомился с очень обеспеченным гражданином. После беседы с ним, Милтон подошел к заведующему отелем и сказал:

– Видишь того посетителя? Запомни его. С этого дня этот клиент всегда прав.

На вопрос, с чем это связано, Статлер учтиво пояснил:

– Он купил премиум абонемент. Теперь он может размещаться у нас целый год.

Возникает вопрос: наделяя клиента «излишней правотой», какую цель преследовал Статлер? Он просто дал сервис, за который было заплачено.

«Клиент не всегда прав, но он всегда клиент!» Именно так, с точки зрения здравого смысла, должно звучать. Не стоит завязывать свою правоту на заезженную фразу, возможно, вырванную из контекста. За все в нашем мире нужно платить. Вопрос только в цене. Например, компания оказывает услуги в рамках контрактов. Более 80% прибыли она зарабатывает на одном клиенте. Следовательно, уровень «правоты» этого клиента почти равен существованию самой компании. Отсюда и соответствующий сервис.

Как происходит на практике? На одной чаше весов клиент, пусть будет ООО «Роза», который пытается склонить переговоры в свою пользу, аргументируя позицию известной нам фразой. На другой чаше весов представитель Банка. Как бы цинично это ни звучало, но уровень правоты клиента прямо пропорционален комиссионному доходу, который он генерит. Уверен, что точно такая же политика в любой коммерческой структуре, особенно в секторе B2B. Иначе, если клиент всегда прав, то вы банкрот.

Я решил умеренно подсветить эту тему, т. к. на переговорах часто слышу недоумение со стороны клиентов. Иногда их боль состоит только из жалоб на сервис и мнимую правоту. На вопрос, как дорого им обходится тот самый сервис, слышу цифры, явно несопоставимые с желаемым. Это к слову о том, что «дорого». Нужно определиться: вы хотите в 7 раз хуже и в 3 раза дешевле? Или в 3 раза дороже и в 7 раз лучше?

Заключение

Банковские продажи в среднем и крупном бизнесе – это действительно интересная работа. Ты получаешь бесценный опыт, каждый день встречаясь с владельцами крупных компаний. Это люди, у которых горят глаза. Они с трепетом рассказывают, с чего начинали и какие сложности были на пути. Словно речь идет о ребенке, который родился, пошел в садик, школу, а на день рождения разбил себе коленку. Иногда клиенты так увлекаются рассказами, что всю встречу приходится только слушать. И это хорошо. С каждого знакомства ты черпаешь экспертизу, начинаешь разбираться в отрасли. Разве можно получить такой скил, общаясь только по телефону?

Забавно, когда клиенты с гордостью показывают производство. С одной стороны, это безумно интересно. «Вот там у нас производство щелочи. А благодаря этому устройству мы делаем электролитическую диссоциацию». С другой стороны, не всегда понятно. Я к тому, что для Банка любой бизнес – это шестеренки. И только владелец знает, как их крутить.

Представьте, что работая в среднем бизнесе вы ходите на курсы. А как иначе на это смотреть, если с каждым днем вы повышаете свою экспертность. Особенность этого обучения в том, что платить за него не надо. Более того, если вы

прилежный ученик, то платят вам. Но самое приятное чувство – это удовлетворение от наличия довольных клиентов. Его нельзя ни с чем сравнить. «Впарить, продать, навязать» не даст такого эффекта. Чтобы ощутить собственную значимость, достаточно просто решить чью-то проблему, оказать помощь. Нужно уметь слушать собеседника, стараться вникнуть в его процессы и предлагать решения. К сожалению, далеко не каждый клиент ждет такого подхода от сотрудника Банка. Многие живут в парадигме того, что Банки хотят их обмануть, сковать кредитными обязательствами, навязать услуги. Это неправильный путь.

«Кто владеет информацией, тот владеет миром» – замечательные слова немецкого банкира Натана Ротшильда, сказанные более двухсот лет назад. Разве можно сейчас поспорить с этим утверждением? Пожалуй, нет. Однако стоит добавить, что информация – это всего лишь следствие коммуникации.

В 1815 году состоялась битва при Ватерлоо, последняя крупная битва Наполеона с союзниками. У Ротшильда были свои люди, близкие к генеральному штабу. Когда исход битвы был уже известен, информаторы отправили письмо Натану, где предупредили, что Франция падет. Банкир, зная это, начал продавать на бирже свои акции. Другие игроки решили, что Ротшильд знает больше других, и последовали его примеру. По всем законам экономики, если предложение превышает спрос, это ведет к падению цены. Так и слу-

чилося. Стоимость ценных бумаг устремилась вниз. Рынок начал падать. Ирония заключается в том, что у Натана был сообщник, который в момент обвала акций начал активно их скупать. Благодаря этой афере Ротшильды завладели огромной долей британской экономики. Заранее зная, что союзные войска победят, Ротшильд, наоборот, продавал акции английских компаний, сея панику.

Да, эта ситуация далеко неоднозначная. Может показаться, что это была нечестная игра. С другой стороны, это блестящий пример коммуникации и планирования. Если вы хотите быть в тренде и играть на опережение, ищите возможности, общайтесь. Это работает в обе стороны. Нельзя преувеличить пользу от диалога.

Мораль истории такова. Не стоит пренебрегать лишними контактами. Любые переговоры между клиентами и Банками – это коммуникация, которая может напрямую влиять на бизнес. Предлагаю слушать и учиться друг у друга. Не отказывать, пока не услышишь предложение. Находить решения и развивать сервис, а не продавать и навязывать. Только такой союз интересов будет максимально крепким. С его помощью мы преодолеем любые кризисы и невзгоды. Давайте вместе и сообща делать лучший бизнес.

В заключение хочу привести цитату Джеффри Безоса, американского предпринимателя и основателя крупнейшей электронной площадки «Amazon»: «Бизнесмены часто задают вопрос: “Почему?”. Это хороший вопрос, но не менее

важный: “Почему бы и нет?”».