

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](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	4
Кому будет полезна книга?	5
Введение	7
Синяя глава	11
Сегментация клиентов	12
Отрасли	16
Виды деятельности	20
Продажа через встречу	23
Любая встреча – это хорошо	28
Как провести оценку встречи	31
Кейс владельца компании по производству мужских сумок	34
Гипотезы – наше всё	39
Не включай продажника, когда это не нужно	41
Если у клиента нет проблем, значит, он так думает	47
История про «У нас все хорошо»	48
Причины клиентского негатива	53
Низкая финансовая грамотность	56
Навязчивость	59
Конец ознакомительного фрагмента.	60

# 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 частенько 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](http://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 попробовать 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 десяток 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 таможеню = 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. Прищурился 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.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.