

КАЖДАЯ
УСПЕХА

#10/2012



БАНКОВСКИЙ
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ АКТИВЫ ВАШЕГО БАНКА
МЕНЕДЖМЕНТ



Капкан успеха
(и некоторые соображения,
как из него выбраться)

2

**Особенности
анализа работы
банка с пластиковыми
картами**

10

**Каким бизнесом
вы на самом деле
занимаетесь?**

20

**Семь опасных мифов
о работе отдела продаж**

28

**15 способов
быстрого увеличения продаж
в малых и средних банках**
(продолжение)

34

**Кто виноват:
менеджер по продажам
или клиент?**

41

**Коммуникация
с клиентом:
когда роботы
бывают полезны**

44

**Управление жизненным
циклом сотрудника**

48



быстрого увеличения продаж в малых и средних банках



ИЗ ПОТЕНЦИАЛЬНОГО КЛИЕНТА — В ПОКУПАТЕЛЯ, ПОДНИМАЕМ КОНВЕРСИЮ

В данной главе мы рассмотрим наиболее мощные приемы, которые помогают превратить наших потенциальных клиентов в реальных покупателей. Ведь именно для этого мы тратим столько сил и энергии для их привлечения.

**Роман Смагин,
Андрей Глубоков,**

*Проекты:
RegBlok.RU:
создание
региональных
банковских
сетей;
UpSales2.RU:
секреты
удвоения
продаж в малом
и среднем
бизнесе*

ПОВТОРИ 7 РАЗ И ТЕБЯ УСЛЫШАТ

Одна из проблем современных банков — это проблема коммуникации с базой потенциальных клиентов. Большинство из них огра-

ничиваются рассылкой SMS-сообщений и электронных писем на общенациональные праздники и дни рождения клиентов и еще, когда проводят какие-либо акции. Объясняют же это просто: если клиент не отвечает на наши предложения, то значит, что ему ничего не надо, а когда нужно будет, он сам придет.

Все верно, клиент придет сам, но не факт, что именно к вам!

Так вот, не бойтесь «надоесть» вашим клиентам. Проведенные исследования показывают, что максимальный пик продаж приходится после 7-8 «касаний» клиента, т.е. большинство клиентов решает что-то у вас купить после того, как вы им предложите это сделать не менее 7-8 раз.

Удивлены?!

Внедрите у себя в бизнесе автоматическую систему касаний клиента не менее 8 раз и результаты вас приятно удивят.

Как это сделать правильно, чтобы не «надоесть» вашим клиентам?



Подготовьте электронную рассылку (для этого существуют специальные сервисы, например *SmartResponder.ru*) не менее чем из 8 писем для ваших потенциальных покупателей, которые будут приходить им ближайший 21 день (каждые 2-3 дня, но не реже 1 раза в неделю).

При составлении писем используйте следующую технику:

- не рекламируйте ваши услуги в лоб, напрямую;
- в письме давайте интересную и полезную информацию, рассказывайте истории;
- составляйте ваши письма, объединенные определенной тематикой;
- каждое письмо должно быть посвящено одной небольшой теме;
- в конце письма дайте описание и ссылку на какую-то из ваших услуг с сайта, который соответствует теме письма и помогает решить какую-либо проблему;
- усильте эффект письма спецпредложением или акцией.

ВСЕ ТАЙНОЕ СТАНОВИТСЯ ЯВНЫМ

Еще один эффективный метод узнать, что же на самом деле происходит в вашем бизнесе, это использование приема «тайный покупатель». Попросите нескольких ваших знакомых пройти процесс покупки от начала и до конца. Пусть они запоминают все, что происходило с ними на каждом этапе от момента первого контакта до оплаты заказа: как быстро менеджер взял трубку телефона, представился ли, каким тоном с ними разговаривал, все ли смог объяснить, сколько пришлось ждать принятия решения, как быстро оформлялись документы и т.п.

Все это нужно записать в виде отчета и сравнить с вашим регламентом, который вы внедрили в работу своих менеджеров. Очень часто оказывается, что регламенты не исполняются или исполняются не так, как вам нужно.

Прием «Тайный покупатель» позволяет выявить узкие места вашей цепочки продаж и быстро починить ее слабое звено. Иногда

одно простое действие, например, замена секретаря на более отзывчивого и корректного, позволяет поднять продажи на несколько десятков процентов.

Такие проверки рекомендуется проводить 1 раз в месяц (или, по крайней мере, не реже 1 раза в квартал).

Если у вас закончатся/примелькаются родственники и знакомые, то можно найти компании профессионально оказывающие данные услуги.

Задание на проработку:

Спланировать и провести в ближайшие 2 дня операцию «Тайный покупатель».

КЛИЕНТЫ, КОТОРЫЕ ПОКУПАЮТ СНОВА И СНОВА

Здесь мы рассмотрим следующий показатель, который позволяет нам оценивать нашу работу с постоянными клиентами — совершение повторных покупок.

ЗОЛОТОЙ ФОНД ВАШЕГО БАНКА

Вы, наверное, слышали такое выражение — клиенты наше все?

А теперь честно ответьте на следующий вопрос: «А вы ведете базу своих клиентов? Насколько вы делаете это регулярно?». К сожалению, большинство предпринимателей ответят на этот вопрос отрицательно.

Между тем, база постоянных клиентов это залог стабильности вашего бизнеса. Постоянные клиенты более лояльны к вашему банку, вы знаете их предпочтения, они, в свою очередь, знают, что можно ожидать от вас. Поэтому вашим клиентским менеджерам необходимо будет приложить гораздо меньше усилий, чтобы продать что-нибудь старому клиенту. По статистике, стоимость привлечения нового клиента для продажи ему нашей услуги обходится банку в несколько раз дороже, чем продажа старому.

Поэтому, если вы еще этого не сделали, начните вести клиентскую базу. Фиксируйте основные данные по клиенту: назва-

ние компании, адрес, ФИО директора, телефон, адрес электронной почты, откуда о нас узнал. По мере работы с клиентом эти данные могут быть дополнены и другими подробностями: день рождения компании, дни рождения основных лиц компании и т.п.

При этом надо стараться сделать так, чтобы обеспечить возможность постоянного контакта с клиентом. Например, подпишите его на вашу электронную рассылку, в которой давайте полезную информацию для клиента хотя бы один раз в неделю. Тогда, когда у клиента возникнет проблема, он в первую очередь вспомнит о вас.

ДАРИМ ПОДАРКИ

Мало кто задумывается о том, какое впечатление останется у клиента после первого заказа. А ведь делая для клиента чуть больше, чем было заявлено и чем он от вас ожидает, можно сильно повысить его лояльность и шанс на то, что он обратится к нам повторно.

Также для повышения лояльности очень хорошо себя зарекомендовали бонусы, особенно неожиданные.

Примите себе за правило дарить клиенту с каждой покупкой небольшие подарки (можете заложить их в стоимость услуги).

Также можно продумать определенные условия, при которых вы будете делать клиенту подарки. Например, при сумме услуги от 1 000 000 рублей клиент получает флешку (подробнее об этом было написано в гл. «Бонусы»).

Задание на проработку:

1. Придумайте бонусы, которые вы будете давать каждому клиенту вне зависимости от размера его заказа;
2. Разработайте систему бонусов и привяжите ее к сумме заказа или другим его параметрам.

ВОЗВРАЩАЕМ КЛИЕНТОВ, ИЛИ СТАРЫЙ ДРУГ ЛУЧШЕ НОВЫХ ДВУХ

Отслеживаете ли вы, как часто ваши клиенты совершают у вас покупки? Если

нет, то вам срочно нужно начать это делать!

Возьмите отчет о продажах за последний год и посмотрите, кто из клиентов давно ничего у вас не заказывал. Таких клиентов выделяем в отдельную таблицу, даем клиентскому менеджеру и обзваниваем их.

Тут важно соблюдать следующую технологию:

- звонок должен быть не просто так, а по поводу (если повода нет -придумайте его);
- спросите, как клиенту понравилась предыдущая услуга, все ли его устраивает. Вы можете узнать о работе своего банка и своих услугах много нового;
- предложите бонусы и скидки, расскажите о новых проектах, проводимых акциях, спецпредложениях и т.п.

ВЕЖЛИВО! КАЧЕСТВЕННО! ВОВРЕМЯ!

Если до настоящего момента ваши конкурентные преимущества состояли только в том, что у вас была самая низкая цена, то в вашем бизнесе что-то сильно не так и это только вопрос времени, когда на рынок придет конкурент с ценой ниже, чем та, которую предлагаете вы.

Поэтому пора серьезно задуматься над тем, что может выделить вас на фоне конкурентов помимо цены.

Прежде всего, это, конечно, качество обслуживания, элементарная вежливость и выдерживание заявленных сроков оказания услуги. Далеко не все банки могут похвастаться этими качествами. А зачастую именно то, как вас обслужили сотрудники этого банка, особенно в первый раз, влияет на ваше решение продолжать сотрудничество с ним в дальнейшем.

Обычно бывает так, что простое вежливое общение с клиентами, выполнение своей работы на нормальном (даже не обязательно идеальном) уровне и выполнение ее вовремя уже будем сильно отличать вас от ваших конкурентов.

Попробуйте посмотреть на ваш бизнес глазами клиента, а еще лучше -спросите у них об этом сами, что они думают о ваших

услугах по этим трем критериям. И начинайте исправляться.

САРАФАННОЕ РАДИО

Что такое сарафанное радио — это рекомендация услуг вашего банка постоянными клиентами.

Если вы думаете, что сарафанное радио — это один из самых сильных методов привлечения потенциальных клиентов, то вы совершенно правы. Только учтите также, что оно может работать в обоих направлениях.

Допустим вам оказали услугу некачественно: менеджер нахамил, заявку выполнили не вовремя, в результате чего кредит вы получили на 1 неделю позже. А вам открывать летний сезон, у вас «горит»!

Мало того, что во второй раз вы туда больше не пойдете, вы еще и своим друзьям в близкой беседе пожалуетесь о нерадивых сотрудниках этого банка.

Ведь действительно, насколько вам как клиенту понравятся следующие варианты обслуживания:

- заявку выполнили в срок и нормального качества, но менеджер вел себя неадекватно (не брал трубку телефона, не перезванивал, отвечал с задержкой, большей, чем необходимо для ответа на простой вопрос, допускал кучу ошибок, грубил т.п.), или
- качество выполнения заявки хорошее, отношение менеджера нормальное, а сроки сорваны, или
- отношение устраивает, заявка выполнена в срок, но услуга структурирована таким образом, что впору переделывать все заново (а это новые сроки, нервы и деньги).

Поэтому, перед началом запуска, а особенно стимулированием сарафанного радио проверьте все этапы вашей системы продаж: насколько четко работают все ее звенья.

Постарайтесь по максимуму устранить все возможные задержки, неточности, сложности и низкую квалификацию сотрудников.

В принципе, для того чтобы сарафанное радио начало давать положительный эффект, достаточно обеспечить на нормальном (даже не идеальном) уровне три составляющие:

- качество услуг;
- сроки выполнения заявки;
- отношение сотрудников (внимательность, вежливость и т.п.).

Обеспечивая даже нормальный уровень, вы будете заметно выделяться на рынке предоставляемых услуг.

УСИЛЕНИЕ САРАФАННОГО РАДИО

После того, как вы настроили систему работы с клиентом, можно и нужно поговорить о внедрении приемов, помогающих усилить эффект сарафанного радио. Что это за приемы?

Если выразить двумя словами, то это небольшие улучшения вашей системы работы с клиентом на каждом из его этапов, которые помогают хоть немного, но превосходить ожидания клиентов.

Давайте рассмотрим некоторые из них:

1 Превратите менеджера из продавца, который только может пересказать рекламный буклет (мол, вот что у нас есть — выбирайте сами) в консультанта, умеющего выявить потребности клиента и квалифицированно предложить нужный вариант.

2 Выполняйте работу раньше заявленного срока (если обещали выполнить заявку через 14 дней, сделайте через 12; если сказали, что пришлете макет на согласование вечером в 18.00 — пришлите его в 16.00 или 17.00, сопроводив это звонком). Причем сроки можно минимизировать не обязательно по отношению ко всему проекту, а и к его отдельным задачам. Главное, чтобы клиент имел представление о ваших стандартных сроках и видел, что банк идет с некоторым, пусть небольшим, опережением согласованного графика.

3 Позвоните клиенту через пару недель после сделки. Узнайте, насколько его устраивало качество, нет ли проблем, все ли

нормально работает, какие планы на будущее, что бы он хотел улучшить и т.п. Здесь мы убиваем сразу нескольких зайцев:

- выделяемся на фоне конкурентов;
- получаем обратную связь по нашей работе;
- если клиент подумывает о новом обращении, то наш звонок может стать решающим в принятии решения воспользоваться услугами нашего банка.

Задание на проработку:

1. Составьте регламент, через какое время после выполнения заказа ваши менеджеры будут звонить клиентам и какие вопросы задавать по качеству работы банка.
2. Составьте список возможных возражений клиентов и пропишите возможные на них ответы.
3. При наличии негативных впечатлений от качества услуг, разработайте систему бонусов, которые будут получать недовольные клиенты.

ЗАКАЖИ 4 РАЗА И ТЫ МОЙ НАВЕКИ

Для того, чтобы сделать клиента вашим постоянным заказчиком, необходимо чтобы он у вас что-то купил 4 раза. Почему это так — вопрос к психологам, но факт остается фактом.

Нам этого факта достаточно для того, чтобы подумать, как это можно использовать в нашем бизнесе.

Итак, действия смогут привести клиента к нам 4 раза подряд:

- *Регулярное общение с клиентом.* Для того, чтобы общаться нам нужна реальная клиентская база в электронном или бумажном виде (кто как привык) с именем и способом связи с клиентом. Имея эту базу, мы выстраиваем систему «касаний клиента», как минимум 1 раз в неделю: электронные рассылки, звонки, письма.
- *Скидки/дисконтные карты постоянным клиентам.* Используйте любой повод для приглашения клиента к вам в офис: праздники, дни рождения, различные события (новости спорта, погода на улице, увеличение рождаемости и т.п.).

- *Выстраивание бонусной системы:* при выполненном заказе давайте клиентам бонусы. Ранее, в главе «Бонусы», мы подробно это разбирали.

Задание на проработку:

1. Напишите 3 варианта по каждому способу возвращения клиента.
2. Внедрите по одному варианту в свой бизнес в течение следующей недели;
3. В течение еще одной недели внедрите остальные варианты.

УВЕЛИЧЕНИЕ ВХОДЯЩЕГО ПОТОКА КЛИЕНТОВ

Последний параметр, о котором мы поговорим, это увеличение количества входящих клиентов. Мы оставили его напоследок только по одной причине — он самый дорогостоящий и формируется в большей своей части за счет проведения рекламных кампаний.

КАК ВЫСТРОИТЬ СИСТЕМУ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ НОВЫХ КЛИЕНТОВ

Прежде всего, чтобы иметь возможность дальнейшей работы с клиентом, необходимо получить его контакт. Это можно сделать, разработав недорогой или вообще бесплатный продукт, который предназначен только для того, чтобы клиент сделал первый шаг в сторону вашего банка.

Что это может быть? Например, бесплатная консультация, небольшая книжка в электронном формате с полезной информацией (например, «10 критических ошибок, которые допускают клиенты при выборе кредитного продукта»), CD-диск с той же самой информацией, может это будет подарок, не связанный непосредственно со сферой деятельности вашего банка и т.п. Для того, чтобы получить этот продукт клиент должен прийти в офис или заполнить на сайте банка специальную форму для получения возможности скачать книгу.

После этого, имея контактные данные и сигнал о том, что наша информация клиенту

интересна (раз он за ней обратился), мы уже можем более активно взаимодействовать с клиентом, предлагая ему наш основной продукт.

Задание на проработку:

1. Подумайте, что было бы интересно узнать/получить вашему потенциальному клиенту, за что бы он мог оставить свой контакт.
2. Придумайте несколько вариантов бесплатного продукта, который вы бы могли давать потенциальному клиенту за его контакт.

Отзывы — Грамотно собираем и эффективно используем

Отзывы являются одним из ключевых факторов при выборе клиентом обслуживающего банка.

Чему бы вы сами поверили? Заявлению банка о том, что у них лучшее качество, самый внимательный персонал и высокая скорость исполнения заявок или если то же самое про этот банк скажет клиент, который уже с ним работал?

Я думаю, что второй вариант вызовет большее доверие. Поэтому, начинайте брать отзывы от своих довольных клиентов и публиковать их на своем сайте и везде, где их могут увидеть ваши потенциальные клиенты.

Как правильно брать отзывы?

Грамотный отзыв должен содержать в себе следующую информацию:

- 1) название фирмы, ФИО лица, дающего отзыв,
- 2) желательно наличие фотографии,
- 3) текст самого отзыва в формате «как есть», т.е. без редактирования знаков препинания и ошибок, в т.ч. и стилистических,
- 4) контактные данные и реквизиты лица, давшего отзыв (город, должность, ФИО, телефон, сайт, адрес электронной почты).

Здесь, конечно, приведена схема идеального отзыва и в большинстве случаев полностью следовать этой схеме не получится, но стремиться к этому нужно.

Отзывы желательно брать сразу после оказания услуги. Позвоните клиенту и поинтересуйтесь, насколько он доволен выполнением заявки и одновременно с этим просите его дать отзыв о вашей работе.

В некоторых случаях имеет смысл самостоятельно составить текст отзыва (не у всех клиентов есть время на его написание) и попросить в случае согласия с текстом подписаться под ним.

Также хорошо работают аудио и видео отзывы (только не забудьте взять разрешение клиента на его размещение на вашем сайте).

Задание на проработку:

1. Позвоните или пришлите письмо вашим лояльным клиентам с просьбой дать отзыв о вашей работе.
2. Поместите отзыв в месте, где его смогут увидеть ваши потенциальные клиенты.

Используйте клиентские базы ваших партнеров

Один из действенных способов снизить стоимость привлечения новых клиентов — это договориться с вашими лояльными клиентами об использовании их клиентской базы для предложения ваших услуг.

Только делайте это грамотно, чтобы не вызвать негативного эффекта — подготовьте спецпредложение, в котором выгоду от сотрудничества получают обе стороны: и ваш клиент (например, комиссию с первого заказа) и клиент из его базы (хороший бонус при первом заказе).

Базовая ошибка при привлечении клиентов

Как ни странно, но базовая ошибка заключена в самом владельце банка или человеке, который отвечает за привлечение новых клиентов.

Что же это за ошибка?

Она заключается в том, что мнение руководителя банка может быть субъективно, он может отказаться от большого количества разных способов привлечения клиентов только потому, что ему это будет казаться

неэффективным, некорректным, непрофессиональным и т.п.

Если вы профессионал своего дела — отбросьте (хотя бы на время) свое мнение и опирайтесь только на факты. Разбейте ваш бюджет на привлечение потенциальных клиентов на несколько частей и запустите по разным источникам (рассылка по электронной почте, директ-маркетинг, реклама в СМИ, почтовая и факсовая рассылка, «холодные» звонки, участие в выставках и семинарах и т.п.).

После проведения этих мероприятий вы уже точно сможете сказать, что будет эффективным, а что нет. И только эта информация будет объективной и приносить существенный результат при дальнейшем выборе источников продвижения услуг вашего банка.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Надеюсь, что вы узнали и уже успели внедрить те способы, о которых мы с вами говорили. Скорее всего, в процессе чтения у вас появились новые мысли и идеи, что еще можно изменить в своем бизнесе прямо сейчас, чтобы сделать его более эффективным, более гибким, более прибыльным.

Если вы последовательно и главное быстро примените эти методы, то я уверен, что уже в течение 1–2-х месяцев (а может быть и раньше) вы добьетесь заметного роста продаж и получите дополнительную прибыль.

Если же вы еще не внедрили эти методы, то скорее займитесь этим. Ведь вы уже потратили

достаточное количество времени на чтение этой книги, поэтому было бы обидно, если все полученные знания останутся лишь в вашей голове.

Составьте план по внедрению любых 3-х способов и начните их прорабатывать прямо сейчас, запланируйте первый шаг, что и когда вы сделаете.

Причем, если вы решите начать внедрять эти планы более, чем через 3 дня, то, скорее всего, они так и останутся лишь вашими планами.

Идеи, к сожалению (а может и к счастью), как и продукты питания, тоже имеют свой срок годности ©.

создание

РегБлок

региональных
сетей

ПОСТРОЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫХ БАНКОВСКИХ СЕТЕЙ

- стратегия развития
- бизнес-планирование
- увеличение продаж

**Пройдите БЕСПЛАТНУЮ
экспресс-диагностику
региональной сети
вашего банка**

*только для первых 10
человек*

www.regblok.ru