

Эффективное решение разногласий между отделом кредитного контроля и отделом продаж

Я бы хотел показать точки зрения разных участников процесса.

Представитель отдела продаж, например, думает: «Как я устал от этих офисных крыс, которые не понимают, что я истоптал ноги, день и ночь ища клиентов в это трудное время. Я уже не могу смотреть на машину, я уже не могу смотреть на свою золотую карточку "Аэрофлота", я уже потерял здоровье во время обедов и ужинов с клиентами. Я заключил эту сделку, прихожу, и мне говорят: «Кредитный лимит данного контрагента превышен».

Что думает представитель отдела кредитного контроля? Он думает: «Когда же наконец у нас появятся нормальные торговые представители, которые думают не только о том, что будет у них в конце месяца в кармане. Те, кто хотя бы сможет прочитать баланс, знать, что такое cash-flow. Сколько еще тренингов нужно провести, чтобы они хоть что-то начали понимать?»

Иногда это говорят, иногда об этом думают, но если убрать эмоции, остается некий конфликт. И в чем же суть этого конфликта?

Со стороны отдела продаж: что есть у торгового представителя?

Во-первых, мотивация. Торговые представители - алчные люди, это нормально, так и должно быть. Они думают только о том, сколько денег они получают в результате этой продажи. Кроме этого, у них есть KPI, который им ставит менеджер по продажам. Как, например, сегодня последний день месяца, надо делать план, он еще не сделан, последние минуты остались. Вот сегодня у меня телефон разрывается.

Во-вторых, творческая инициатива. Все продавцы - очень творческие люди. Они находят невероятные способы, чтобы выйти на клиента, чтобы потом его соблазнить, чтобы потом его удержать. Конечно эти приемы в основном самые простые, самые прямые, но они очень изобретательны.

В-третьих, конечно недостаточная компетентность в том, что касается финансирования. Продажа - это талант, это не профессия, этому не учат в школах, в колледжах, в институтах. Хорошие продавцы — это люди абсолютно разных профессий, встречаются даже настройщики пианино. Поэтому, конечно, многие из них не имеют специального финансового, юридического и другого образования, которое нужно, чтобы что-то понимать в этой сфере.

Ну и со стороны отдела кредитного контроля, это более понятно: это контроль, следование всем процедурам, кредитным решениям, планирование, как каждая продажа укладывается в план на год и т.д. Конечно свои KPI.

И вот этот конфликт, который, казалось бы, невозможно преодолеть. Но его преодолевать не нужно, это хорошо, что он есть. Просто надо сделать так, чтобы он стал управляемым, чтобы он работал на созидание, на развитие компании, а не на ее разрушение.

Что, как мне кажется, нужно сделать, чтобы он стал управляемым? Я буду говорить об очень простых вещах. Ведь иногда мы, вольно или невольно, усложняем.

Коммуникация и мотивация. Если говорить подробнее о коммуникации, она должна быть своевременна. Для меня это некие регулярные совещания, еще это называют credit boards, раз в месяц, не чаще, где собираются представители отдела кредитного контроля и представители отдела продаж. Это не должны быть торговые представители. Это не должны быть сами продавцы, потому что если торговые представители увидят весь список дебиторов, они начнут вычислять тех, кто не их клиенты. И когда пойдет речь об их клиентах, они скажут: «Смотрите, у Васи клиенты хуже, давайте с него начнем». Поэтому это должны быть менеджеры отделов продаж, которые отвечают

за всех клиентов, которые, конечно, потом дадут указания каждому своему подчиненному, что делать.

Это очень удобное мероприятие для обмена мнениями, для получения информации о том, что происходит, с обеих сторон.

Также это различные информационные системы оповещения отдела продаж о состоянии клиентов. Об этом уже говорили здесь много. Почему это нужно сделать быстро, в тот самый момент, когда это происходит, и почему об этом должен знать торговый представитель? Потому что очень может быть, что он в этот момент как раз говорит или встречается с клиентом. И ту информацию, которую он получит, даже SMS, даже по e-mail, повлияет на его дальнейшее поведение в разговоре с этим клиентом.

Более того, для продавца очень важно иметь повод для еще одной встречи, он ищет этот повод всегда. Встречаться без повода ему тоже не нравится. И любой повод, пусть плохой, для него это возможность еще раз встретиться с клиентом. Я знаю много случаев, когда даже просроченная задолженность оборачивалась новыми возможностями.

Доступность кредитных контролеров. Эта проблема есть. Часто коллегам из кредитных отделов кажется, что есть общий ящик функциональный или есть e-mail, это все отлежится. Нет. Если вы хотите, чтобы была ответная реакция, мы тоже хотим, чтобы была быстрая ответная реакция. Не бойтесь давать мобильный телефон. Конечно, продавцы привыкли всем звонить в любое время дня и ночи. Но адекватные люди понимают, что тут другой рабочий график. Продавец должен знать, кто кредитный контролер его клиента и все-таки иметь возможность иногда позвонить и что-то уточнить.

Открытая коммуникация. Под этим подразумевается искренность и прозрачность информации в цепочке «клиент-торговый представитель-отдел кредитного контроля».

Как можно этого добиться?

Прежде всего - трехстороннее общение. Не вижу в этом ничего плохого. Регулярные и даже нерегулярные, просто одиночные встречи, на которые торговый представитель придет с представителем отдела кредитного контроля, все-таки помогают. Мой опыт подсказывает, что они помогают, во-первых, показать клиенту, что его проблемы волнуют не только торгового представителя, которого он видит практически каждый день, но и еще кого-то в этой организации. И второе - они помогают ему понять, что его торговый представитель доносит его проблемы на уровень выше. У него возникает большее доверие к этому торговому представителю, это тоже очень важно.

Конечно, для представителя отдела кредитного контроля это дает ту обратную связь, он получает некое подтверждение слов, которые он слышит от торгового представителя, от продавца, и у него возникает большее доверие к этому продавцу. Это тоже важно.

Мне кажется, очень важно культивировать понимание того, что мы одна компания. Можно сказать, «мы одна команда», хотя я больше люблю вариант «мы одна компания». Конечно, это понимание не воспитывается во время каких-то увеселительных мероприятий и корпоративов. Но воспитывается оно, растет во время постоянных разговоров и открытого общения на тему того, как то или иное действие повлияет на развитие компании в целом. Не на твой результат, не на мой результат, а на развитие компании в целом. Потому что конечно в итоге все равно все хотят, чтобы вся компания развивалась, и чтобы мы развивались вместе с компанией. Здесь, в том числе, помогают тренинги, достаточно поверхностные, но хотя бы хоть какое-то знание о том, чем занимаетесь вы и о том, чем занимаемся мы.

Мотивация. Тут может быть все проще или сложнее.

Мотивация - это мотивация торговых представителей, отделов продаж. Я считаю, что с мотивацией работников отдела кредитного контроля нужно обращаться очень аккуратно. И, наверное, она может быть в виде годовых премий по результатам работы всей компании. Мотивировать именно

отдел кредитного контроля на выполнение каких-то KPI, особенно в короткие периоды времени, очень рискованно.

Что касается мотивации отделов продаж, тут уже об этом говорилось, конечно, если на компанию, на клиента открыт кредитный лимит или пост-оплата, продавец, опять же помним о кармане, он должен быть заинтересован, замотивирован до момента получения последней копейки от этого клиента. Как это делается, получает ли он свою комиссию, бонус или вознаграждение после получения этой последней копейки целиком или это происходит постепенно с момента отгрузки - это уже техника. Но если этого нет, то после того, как продавец принес отгрузочные документы, он забыл об этом, это не его проблема.

И вторая часть - это мотивация клиентов; косвенно это тоже мотивация отделов продаж. Клиента надо мотивировать, если у него хорошая платежная история. В этом случае ему можно увеличивать лимиты. Это со стороны отделов кредитного контроля. И со стороны коммерческого отдела, если у него хорошая платежная дисциплина, ему, наверное, можно давать некие скидки. Все это можно делать согласованно. В результате, клиент будет более лоялен и будет увеличивать продажи.

То, что мне видится, все просто - коммуникация, мотивация. Больше коммуникации никогда никому не мешало. Коммуникации не может быть много. И тогда можно все эти вопросы, шероховатости привести в нужное русло, чтобы все развивались. И даже кошку с собакой свести в одно.

В заключительной части дискуссии я хотел бы высказаться на тему различных информационных систем, о которых многие рассказывали, как оценивать клиента и т.д. Я хотел бы сказать, что ни одна супермощная и интеллектуальная система, которая за вас будет делать выводы, не заменит работника, который работает в «поле». Потому что, если бы у вас был хороший торговый представитель, он бы вам тоже сказал то же самое, что скажет вам эта система благодаря множественным вычислениям и поиску. Неизвестно, что будет дешевле. Поэтому нам надо работать над качеством торговых представителей, и тогда всем будет легче.

- Вопрос: На ваш взгляд, какой процент от премии продавца должна занимать дебиторская задолженность, чтобы он был замотивирован не только на нее, но и на продажи, и не мешала его непосредственной работе.

Я не считаю, что это мешает непосредственной работе. Потому что самое важное - это оставить клиента с нами, если клиент хороший. И приобрести нового клиента в десятки раз сложнее, чем удержать старого. Поэтому работа с дебиторской задолженностью текущего клиента - это часть работы торгового представителя. Он сам должен быть в этом заинтересован, даже если это не учтено в комиссионных правилах.

Ну а если говорить о процентах, все зависит от бизнеса, все зависит от товара, который продается. Это миллионы рублей, это сотни тысяч рублей. Тут все индивидуально.

- Вопрос: У меня вопрос по поводу возврата дебиторской задолженности. Можете в двух словах рассказать, как вы этим занимаетесь и до какого момента именно продавцы или торговые представители занимаются просроченной дебиторской задолженностью. И когда подключается безопасность, и подключаются ли они. И второй вопрос - работаете ли вы с коллекторскими агентствами. Если да, то насколько это эффективно.

Я знаю, что мы работаем с коллекторскими агентствами, я не знаю деталей, я даже не знаю, с какими коллекторскими агентствами мы работаем. У нас достаточно структурированная организация, и все занимаются своим делом. Но скажу честно, у меня только догадки, что процент проблемных клиентов у нас очень низкий, даже во время кризиса. Я могу это связать, если навскидку, с тем, что у нас первоначальный барьер очень высокий. Мы на первоначальном барьере, я думаю, это тоже частично квалификация торговой команды, мы отсеиваем подозрительные вещи. У нас есть своя лизинговая компания, там, конечно, бывают другие ситуации. Например, когда договор растянут на 3-4 года, клиент работал эффективно, нормально, но вдруг резко кризис. Там есть вопросы сбора долгов.

Я могу пример привести интересный. Мы сделали специальную модель грузовика, она была достаточно дешевая. Пытались придти к клиентам, которые не являются нашими традиционными клиентами, побольше взять долю рынка. Мы взяли эту долю рынка, мы взяли этих клиентов, которые обычно с нами не работали. Обычно процентов 80 всех продаж у нас лизинг. И потом прошло несколько лет, у меня был разговор с нашей лизинговой компанией, мы постоянно встречаемся, и они мне сказали: Ты представляешь, сейчас процент просроченных платежей у традиционных клиентов в два раза меньше, чем процент просроченных платежей у клиентов по той кампании. То есть, если брать нас, это премиум-продукт, и нам это помогает.

- Вопрос: В случае с лизингом вы являетесь собственником автотранспорта, который вы передаете в лизинг?

- Да.

- Вопрос: Поэтому тут несколько проще. Я не знаю, на каких условиях вы заключаете договоры, но есть такая практика - два месяца просрочки и все, верните нам нашу технику или автотранспорт. Если у вас есть какая-то статистика или яркие примеры ситуации, когда вы приезжаете и забираете автотранспорт?

Ярких примеров много, у нас было их очень много в 2008-2009 годах. Проблемы есть всегда, в принципе, мы работаем по стандартной схеме – pre-collection, soft-collection, hard-collection. Все это работает также. Но мне кажется, очень важно, чтобы в погоне за продажами вот этот первоначальный этап, первоначальный фильтр сохранялся. Надо более внимательно смотреть на клиента изначально, не потом, когда уже проблемы появились. Здесь надо работать именно с компетентностью. Как ни странно, я сказал, что торговые представители менее компетентны, но если их настроить, чтобы они понимали, о чем речь, много проблем решится, на этом этапе.

- Вопрос: Последний день месяца сегодня. У меня тоже телефон обрывается. Общий вопрос как отделу продаж: почему вы вспоминаете о несделанных таргетах за последнюю неделю? В понедельник просыпаетесь и понимаете, что вы не делаете квартальный план. И начинается - нехватка лимита, а у этого просрочка, а давай мы до шести подождем, а машина на МКАДе встала, и все сидят до десяти и ждут, когда она доедет до склада, когда она погрузится. Пол офиса на овертаймах.

Это везде такое. Что сделать, чтобы этого избежать? Я упоминал уже роль менеджера отдела продаж. Это его задача координировать то, чтобы в течение периода были ровные поставки. И более того, есть хорошие примеры, когда можно это замотивировать, в том числе с помощью различных KPI. Замотивировать менеджера отдела продаж, это очень важная должность, значимость которой часто нивелируется. Обычно менеджеры отдела продаж — это те же продавцы, которые имеют амбиции. И очень важно, чтобы они поняли, какая роль сейчас у них, когда они перешли на эту роль. Они уже становятся больше, так называемые соppany man, чем индивидуалисты, какими являются торговые представители. Вот здесь надо работать, в этом направлении.

Что касается в целом, такие у нас люди везде, и клиенты наши такие же. Они тоже получают кредиты в последние дни месяца, потому что банки видят, что у них ... лимиты, можно еще выдать кредитов в последние дни месяца. И все вот это как ком накручивается. Но я вижу хорошую тенденцию. У нас в прошлые годы, лет 5-6 назад, мы в 4-м квартале года делали почти 40% всех продаж года. Это было ненормально, представляете какая нагрузка на организацию. В 2012 году мы поставили в декабре 20% всех отгрузок. Клиенты, которые не могут планировать свою деятельность хотя бы на три месяца, у этих клиентов нет будущего. И мы видим, что в кризис, наши основные клиенты - транспортные компании, те транспортные компании, которые не могли планировать закупки хотя бы на полгода вперед, они все обанкротились, они банкротятся и сейчас. Для меня это очень хороший показатель. Если ко мне приходит компания и говорит: «Я хочу купить 100 грузовиков, но я не знаю когда», то я не продам эти 100 грузовиков. Когда ко мне приходит компания и говорит: «Я хочу купить 50 грузовиков по два грузовика в неделю», вот это те люди, которые все будут делать четко. Как бы странно это ни показалось, сейчас клиентов мало, время тяжелое, но отсеивать клиентов тоже нужно. Потому что хороший клиент, он останется хорошим

профессионалом. Плохой клиент, который приносит много денег, но вот эти звоночки показывают, что как только будет плохо - все.

Автор: Антон Желяпов, Директор по продажам подразделения коммерческих грузовиков, Volvo Trucks Russia