



# FUNDAMENTY SPRZEDAŻY

## funduszy inwestycyjnych i polis unit-linked

www.edinem.com

zeszyt 2 • styczeń-luty 2008

Maciej Rogala

# SPRZEDAŻ

w warunkach  
wygórowanych  
oczekiwań klientów  
i ich pierwszych  
rozczarowań

## Spis treści

WPROWADZENIE	2
1. Czego oczekują „późni klienci”	6
2. Pod twoją kontrolą	10
3. Sprzedaj dobrze	15
4. Bolesne konsekwencje pójścia na skróty	23
5. Dobra rada od wiarygodnego sprzedawcy	28
PODSUMOWANIE	38

# WPROWADZENIE

Jeżeli zacząłeś sprzedawać fundusze inwestycyjne lub polisy unit-linked w okresie panującej od kilku lat hossy, to można uznać, że cała przygoda sprzedawcy jest jeszcze przed tobą, cały urok tego zawodu. Gdyby ktoś chciał kiedyś stworzyć listę towarów i usług, których sprzedaż jest najbardziej wrażliwa na warunki zewnętrzne, to fundusze inwestycyjne (polisy inwestycyjne) na pewno zajęłyby jedno z najwyższych miejsc, być może nawet pierwsze. Każda branża i każdy produkt ma swoje dobre dni, kiedy sprzedaż jest wysoka i łatwa, kiedy panuje dobra koniunktura, i dni gorsze – gdy popyt spada. Zazwyczaj wahania koniunktury nie są duże – wzrost rynku o 10% w skali roku w większości branż zostałyby uznany za bardzo duży, a spadek popytu o 5% w wielu firmach potraktowano by jako dramatyczny.

## Przygotuj się na roller coaster

A w branży produktów inwestycyjnych? Wahania koniunktury są wprost proporcjonalne do wahań wartości jednostek uczestnictwa Funduszy Małych i Średnich Firm. Nie wierzysz? Masz prawo. W ostatnich kilku latach warunki zewnętrzne rozpieszczały nas sprzedawców i przyzwyczailiśmy się do wzrostu popytu na poziomie kilkudziesięciu procent rocznie. Mimo wszystko skala wzrostu wydaje się niczym w porównaniu z pierwszymi dwoma latami

funkcjonowania tego rynku w Polsce. Zaczynałem pracę akurat na samym szczycie istnej inwestomanii, jaka ogarnęła Polaków na przełomie 1993 i 1994 roku. W trzecim tygodniu pracy, w drugiej połowie lutego '94, odbywałem praktykę w banku jako osoba „przyjmująca zlecenia”. Ustawiały się długie kolejki, a nawet kwitł handel numerkami, bo klienci chcieli jak najszybciej dostać się do krainy miodem i mlekiem płynącej. Chcieli już od jutra czuć się bogatymi. Półtora roku wcześniej (latem '92) mój przełożony zaczął jeździć po biurach maklerskich i zachęcać ich pracowników, aby aktywnie oferowali (w tamtych czasach słowo sprzedaż nigdy by nie przeszła przez usta żadnemu bankowcowi) fundusz swoim klientom. Spotykał się tylko z uśmiechem i stwierdzeniem, że nikt nigdy nie zainwestuje swoich oszczędności w produkt przynoszący niższy poziom zysków od odsetek na lokacie bankowej, w dodatku obciążony opłatą manipulacyjną w wysokości 5,5%. Te czasy wydawały mi się tak odległe, że aż nierzeczywiste, bo przecież w chwili, gdy mi o tym opowiadał – po kilkunastu miesiącach, setki tysięcy Polaków rzuciły się na jednostki uczestnictwa funduszu Pioneer. Gdy minęło dokładnie 12 miesięcy od pierwszego dnia mojej pracy, tak samo nierzeczywiste i odległe wydawały mi się dni masowych kolejek głodnych szybkiego wzbogacenia się klientów. W marcu 1995 roku Pioneer stanął na granicy utraty płynności – umorzenia

jednostek przybrały taką skalę, że w firmie zaczęto liczyć miesiące, które pozostały do wyzerowania aktywów. Gdyby okres spadku na giełdzie potrwał kolejne 12 miesięcy, z ponad 400 tysięcy klientów, jakie firma miała w szczytowym momencie (w kwietniu '94), zostałyby prawdopodobnie garstka fanów, pasjonatów, uparciuchów, a wśród nich kilku pracowników Pioneera.

Istny roller coaster. Niewielu sprzedawców to wytrzymuje. W opracowaniu dotyczącym rynku funduszy w Stanach Zjednoczonych czytałem, że sprzedawca w biurze brokerskim (oferujący akcje i fundusze powiernicze) wytrzymuje na tym stanowisku nie dłużej niż 1,5 roku. Naprawdę oferujemy wyjątkowy produkt, i to pod wieloma względami. Musimy być przyzwyczajeni do skrajnej zmienności warunków zewnętrznych i diametralnie różnego postrzegania atrakcyjności naszego produktu przez potencjalnych klientów. Okresy bessy to czas prawdy dla każdego sprzedawcy. Wtedy następuje prawdziwa selekcja, sprawdzian jakości naszej pracy, naszych umiejętności i postawy wobec pracy, a przede wszystkim wobec pozyskanych podczas hossy klientów. Ja miałem szczęście. Dlaczego? Bo kilka dni po rozpoczęciu samodzielnej pracy, dokładnie 8 marca, trafiłem na początek głębokiego spadku cen akcji. Mój pierwszy rok pracy, nabieranie szlifów i doświadczeń jako sprzedawca funduszy inwestycyjnych (wówczas: powierniczych) przebiegał podczas najbardziej dramatycznych 12 miesięcy w historii tego rynku w Polsce. Jakie szczęście? – przecież gorzej trafić nie mogłem! Wszystko zależy od tego, w jakiej skali czasowej dokonujemy oceny i co bierzemy pod uwagę. Z punktu widzenia krótkoterminowych korzyści finansowych (prowijni od sprzedaży) można śmiało powiedzieć, że stół suto zastawiony najwyborniejszymi potrawami, iście królewskimi, sprzątnięto mi sprzed nosa dosłownie w ostatnim momencie, gdy już otwierałem usta i miałem skosztować tych wszystkich ambrozji. Ale z dzisiejszej perspektywy niczego nie żałuję, bo wiem, że wykonuję jeden z najlepszych możliwych zawodów. Czuję się bardzo potrzebny, mam świadomość, że rozumiem naprawdę dobrze swój fach

i dzielę się moimi doświadczeniami z setkami ludzi – zarówno klientami, jak i sprzedawcami już od wielu lat.

**Musimy być przyzwyczajeni do skrajnej zmienności warunków zewnętrznych i diametralnie różnego postrzegania atrakcyjności naszego produktu przez potencjalnych klientów.**

## Czas weryfikacji naszych umiejętności

Czy takie dramatyczne wydarzenia mogą się powtórzyć? Jeśli chodzi o skalę – chyba nie, ale przyście dekonjunkury jest tylko kwestią czasu. Kiedy to nastąpi? Oczywiście nie wiadomo. Nie traktuj terminu publikacji tego zeszytu jako dowodu na to, że jestem przekonany o końcu kilkuletniej hossy. Nic z tych rzeczy. Jedną z najważniejszych dla mnie zasad sprzedawcy funduszy i trenera jest ta, że nigdy nie prognozuję przyszłości; bo nie chcę być narażony na popełnianie błędów, a poza tym nie jest mi to potrzebne. Potraktuj to jak dmuchanie na zimne. Przyjdą dni, bardzo długie, być może dłużeńce się w nieskończoność, gdy klienci zaczną narzekać, mieć pretensje, gdy narzekania i pretensje będą coraz większe i głośniejsze. Wszyscy wiemy, że na giełdzie obserwuje się cykle koniunkturalne, okresy hossy – zazwyczaj kilkuletnie, przeplatają się z okresami kilkuletnich spadków cen akcji. Wyobrażasz sobie funkcjonowanie jako sprzedawca, gdy indeksy giełdowe są coraz niżej i niżej, gdy większość twoich klientów zaczęła inwestować w okresie dobrej koniunktury i posiada jednostki uczestnictwa funduszy akcji (lub zrównoważonych), mających aktualnie dużo niższą wartość niż w dniu dokonania ich zakupu? Brrr... Jeżeli ta wizja cię przytłacza, to może powinieneś jak najszybciej zmienić zawód lub branżę. Tak naprawdę dopiero w tych dniach okaże się, jakim jesteś sprzedawcą, czy jesteś w stanie spojrzeć prosto w oczy rozczarowanemu klientowi i dać mu profesjonalną poradę finansową. To zawsze są i będą dni prawdy. Niestety, duża część sprzedawców nie zdaje tego egzaminu.

Jednak uwierz mi, to nie jest zła wizja, o ile jesteś prawdziwym sprzedawcą i jeżeli nie traktujesz swego

**Okresy bessy to czas prawdy dla każdego sprzedawcy. Tak naprawdę dopiero w tych dniach okaże się, jakim jesteś sprzedawcą, czy jesteś w stanie spojrzeć prosto w oczy rozczarowanemu klientowi i dać mu profesjonalną poradę finansową.**

zawodu jako czystego zarabiania pieniędzy na „naiwnych dawcach kapitału”. Jeśli poszukujesz w pracy, która zabiera nam około 30% życia, satysfakcji (co nie powinno być dziwne), to właśnie w takich trudnych dniach na rynku, pełnych emocjonalnych i nieprzemyślanych decyzji klientów, masz szansę odnaleźć głęboki sens swojej pracy. Wtedy naprawdę zrozumiesz jej wartość dla innych ludzi – dla setek osób, które mają ulokowane w funduszach inwestycyjnych, bezpośrednio lub pośrednio (poprzez polisy), często całe swoje oszczędności. Właśnie wtedy potrzebują oni bardzo profesjonalnej, obiektywnej porady specjalisty, który dba o interes swojego klienta. W takich chwilach okazuje się, jak ważna jest twoja praca, jak cenne są twoje usługi i porady dla innych osób. Masz niepowtarzalną okazję czuć się potrzebnym, ważnym i pomocnym. Tylko nie mów, że to nie ma dla ciebie znaczenia, że dla ciebie liczy się tylko kasa, bo nie uwierzę, nawet gdy uznajesz się za najbardziej zatwardziałego Egośława.

### **Prawdziwych sprzedawców poznaje się...**

Masz wątpliwości? Zastanów się, do czego sprowadza się twoja rola jako sprzedawcy, gdy słupki pokazujące zyski funduszy za ostatnie kilka lat są wyższe od amerykańskiej sekwoi i gdy klienci przychodzą tylko z jednym pragnieniem: aby usłyszeć z ust profesjonalisty – *Tak, może pan/pani spokojnie zainwestować wszystkie swoje oszczędności, bo hossa będzie trwała co najmniej kilka lat.* Kiedy klient sam pcha się nam w objęcia, niemal żąda wzrokiem, abyśmy nie próbowali mu wybijać z głowy decyzji o wpłaceniu wszystkich oszczędności do najbardziej agresywnego funduszu akcji, cóż nam pozostaje? Większość z nas korzysta

z okazji i przyjmuje te łatwe i duże pieniądze, bo to są również dla nas łatwe i duże prowizje. Czy można taką postawę krytykować? Oczywiście, że można, a nawet należy. Ale co z tego, kiedy w praktyce, nie tylko w Polsce, ale i we wszystkich krajach świata,

odbywa się to podobnie. Zwróć uwagę na przykład kryzysu na rynku kredytów hipotecznych w Stanach Zjednoczonych – wielu sprzedawców, zdając sobie sprawę, że danego klienta nie stać na kredyt, namawiało go, aby wpisywał nieprawdziwe dane dotyczące swojej sytuacji finansowej. Mieli na myśli tylko jeden cel: otrzymać prowizję (przy świadomości, że narażają klienta na niechybne bankructwo). Czujesz się jak najgorszy Egośław, bo sprzedałeś klientowi wizję łatwych i szybkich zysków, ofiarując mu na dodatek iluzję bezpieczeństwa? Nie przejmuj się tym za bardzo, to był błąd. Nawet na najbardziej profesjonalnym rynku sprzedaży usług finansowych, w Ameryce, roi się od bezwzględnych i nieprofesjonalnych sprzedawców. W takich sytuacjach odgrywasz po prostu rolę szczęściarza, który korzysta z okazji – znalazłeś się we właściwym czasie na właściwym miejscu. Najwięksi z nich zarobili niewyobrażalne pieniądze przy niewyobrażalnie małym wysiłku i w niewyobrażalnie krótkim czasie. Tak było właśnie na samym początku rozwoju funduszy inwestycyjnych w Polsce, i powtórzyło się, w dużo większej skali, w 1999 roku, gdy zaczął się wyścig po 10 milionów przyszyłych członków OFE.

**Kiedy klient sam pcha się nam w objęcia, niemal żąda wzrokiem, abyśmy nie próbowali mu wybijać z głowy decyzji o wpłaceniu wszystkich oszczędności do najbardziej agresywnego funduszu akcji, cóż nam pozostaje – większość z nas korzysta z okazji i przyjmuje te łatwe i duże pieniądze, bo to są również dla nas łatwe i duże prowizje.**

Zdarzają się takie chwile obfitości popytu. Być może wystąpią jeszcze w przyszłości. Ale to są tylko chwile, a nie prawdziwy obraz naszego zawodu. Kilkudziesięcioprocentowe wzrosty jednostek uczestnictwa funduszy inwestycyjnych w okresie 12 miesięcy tworzą fałszywe wyobrażenia o naszej ofercie.

Zabawmy się przez chwilę w skojarzenia. Jaki komunikat, najbardziej uniwersalny, pojawia się najczęściej przy funduszach inwestycyjnych? Wysokie zyski? Ryzyko inwestycyjne? Akcje? Nie. Ten komunikat brzmi: **fundusze inwestycyjne to inwestycja długoterminowa.**

## Powinieneś mieć tylko jeden priorytet

Czy sprzedajesz fundusze i polisy inwestycyjne w sposób właściwy – jako jeden z najlepszych sposobów zaspokojenia długoterminowych celów inwestycyjnych, takich jak dodatkowa emerytura lub posag dla dziecka? Nie zawsze. Czy to jest pierwszy błąd, jaki popełniłeś? Nie ma jednoznacznej odpowiedzi. Rzeczywistość bardzo często odbiega od teorii i ładnych formułek w stylu: inwestuj w fundusze akcji, tylko gdy masz przed sobą perspektywę co najmniej 5-letnią i najlepiej wtedy, gdy akcje są tanie. Jestem praktykiem, widziałem i osobiście doświadczyłem niemal wszystkich możliwych sytuacji na tym rynku. Popełniłem niemal wszystkie możliwe błędy przy oferowaniu funduszy. Nie będziesz więc krytykowany za to, że sprzedałeś jednostki uczestnictwa funduszu akcji po najwyższych cenach klientowi, który nie miał zamiaru czekać na owoce swojej decyzji kilka lub nawet kilkanaście lat. Nic z tych rzeczy. Dlaczego nie spotka cię krytyka?

Bo sam popełniałem identyczne błędy i byłoby to nie na miejscu? Nie. Chodzi o coś zupełnie innego – o istotę naszej pracy. W poprzednim numerze podkreślałem to wielokrotnie. My nie sprzedajemy określonego produktu, mającego określone cechy o ściśle określonym, teoretycznym przeznaczeniu. My zaspokajamy potrzeby klientów. Skuteczny sprzedawca, Empower, dąży do rozpoznania największej oczekiwanej przez danego klienta korzyści i prezentuje fundusz lub polisę jako sposób na osiągnięcie tej korzyści.

Jak to możemy odnieść do opisywanej sytuacji? Jeżeli przychodzi do nas klient, który w najbliższych 12 miesiącach chce osiągnąć dwudziestoprocentową stopę zwrotu – taką właśnie ma potrzebę – to nasza rola polega na tym, aby zaproponować rozwiązanie umożliwiające (nie utożsamiaj tego ze słowem: gwarantujące) zaspokojenie tej potrzeby. Skuteczny sprzedawca wie, że na pierwszym planie jest klient (jego potrzeba), a potem produkt (środek do zaspokojenia tej potrzeby), a nie produkt (jego teoretyczne przeznaczenie), do którego przekonujemy klienta (któremu na siłę wmawiamy, jak ma z tego produktu korzystać). Jeżeli klient chce osiągnąć wysoką stopę zwrotu w krótkim terminie, to nie możemy wybijać mu z głowy funduszy akcji tylko dlatego, że postąpiłby wbrew fundamentalnej zasadzie inwestowania w fundusze akcji w długim terminie (chyba że ta potrzeba jest mrzonką, która pryśnie jak bańka mydlana przebita igłą nawet jednodniowego spadku cen akcji). **Jest potrzeba klienta** – wysoka stopa zwrotu w krótkim terminie, **proponujemy rozwiązanie** – fundusz akcji. To prosta jak drut nadrzędna zasada Empowera.

**Skuteczny sprzedawca wie, że na pierwszym planie jest klient (jego potrzeba), a potem produkt (środek do zaspokojenia tej potrzeby), a nie produkt (jego teoretyczne przeznaczenie), do którego przekonujemy klienta (któremu na siłę wmawiamy, jak ma z tego produktu korzystać).**

Czy rozumiesz tę zasadę: najpierw klient, a potem produkt, a nie odwrotnie? To dobrze. Celowo wskazałem skrajną sytuację (a także bardzo niejednoznaczną), kiedy możemy zostać zmuszeni postąpić wbrew „fundamentom”, bo dla prawdziwego sprzedawcy istnieje tylko jeden fundament – POTRZEBA KLIENTA. Jak się później przekonasz, twoje żelazne trzymanie się zasady zaspokajania potrzeb w ostateczności może przynieść zupełnie inną rekomendację od tej, jaką tutaj przytoczyliśmy jako rozwiązanie właściwe.



# 1. Czego oczekują „późni klienci”

W ostatnim okresie każdy z nas miał zapewne bardzo wielu klientów chcących dużo i szybko zarobić. Nie zajmujemy się jednak przeszłością, tym jak został im sprzedany produkt. Skupmy się na przyszłości. Co zrobić z klientem, który bardzo późno („późny klient”) zauważył pociąg funduszy akcji jadący z coraz większą prędkością, i zapragnął do niego wskoczyć? Wszystko zależy od punktu widzenia sprzedawcy. Egościaw uzna, że to jest sytuacja wymarzona. Jest klient, chce wpłacić dużo pieniędzy – jest okazja do otrzymania wysokiej prowizji. Co więcej, klient nie oczekuje zbyt wiele od doradcy finansowego: chce jedynie uzyskać zapewnienie, że rynek akcji ma przed sobą świetlane perspektywy co najmniej kilku lat. Co w takiej sytuacji robi? Daje klientowi to, czego oczekuje – z ust „profesjonalisty” padają słowa: *Wszyscy ekonomiści i doradcy inwestycyjni twierdzą, że Polska ma przed sobą jeszcze wiele lat wysokiego wzrostu gospodarki i tym samym koniec hossy jest jeszcze bardzo odległy.*

Proste! Nieprawdaż? Na pierwszy rzut oka. Wbrew pozorom sytuacja sprzedawcy jest bardzo trudna, i to pod wieloma względami. Możemy popełnić błąd w obu kierunkach. Zarówno sprzedaż funduszu akcji, jak i wybite klientowi z głowy mrzonek o szybkich i łatwych zyskach i namówienie go na fundusz obligacji (lub pieniędzy), może okazać się reko-

mendacją niedopasowaną do jego oczekiwań. Aby lepiej zrozumieć problem, przed jakim stoimy, dokonajmy nieco głębszej analizy stanu emocjonalnego klienta.

## 1.1 Gra emocji

W poprzednim numerze wspomniałem, że największe spece od teorii sprzedaży twierdzą, powołując się na dziesiątki badań, że każda decyzja o zakupie towaru lub usługi jest decyzją w 100% emocjonalną. Powiem więcej – gdyby tylko można było rozszerzyć skalę zaangażowania emocji przy zakupie danego towaru lub usługi, to w naszej branży byłaby to decyzja nawet w 150% emocjonalna. O jakie emocje chodzi? Wszyscy wiemy, że są dwa najważniejsze powody podejmowania decyzji inwestycyjnych: żądza zysku i strach przed stratą. Co ciekawe, badania pokazują, że oba te czynniki wpływają na nas w różnym stopniu: obawa przed stratą działa około 2,5 razy silniej niż żądza zysku. Większość sprzedawców zdaje sobie sprawę z wpływu tych emocji na decyzje klienta, a także z tego, że dążenie do uniknięcia straty jest dużo silniejsze od żądzy zysku.

**Gdyby tylko można było rozszerzyć skalę zaangażowania emocji przy zakupie danego towaru lub usługi, to w naszej branży byłaby to decyzja nawet w 150% emocjonalna.**

## 2. Pod twoją kontrolą

Wiemy już, jakie emocje targają późnym klientem – nie tyle żądza zysków, ile przede wszystkim strach przed ponoszeniem coraz większych strat na lokacie bankowej. Co z tym fantem mamy zrobić? No cóż, po pierwsze musimy sprawdzić, czy tak jest w istocie. Służy temu formularz ankiety badającej sytuację finansową klienta i jego profil inwestycyjny. Dowiadujemy się, z jakich form lokat aktualnie korzysta, czy już kiedyś inwestował pieniądze na giełdzie lub w funduszach inwestycyjnych itd. Jeżeli nie korzystamy z ankiety, to sami powinniśmy zadać pytania w celu zdobycia podstawowych informacji.

Mamy komfortową sytuację – klient chce zmienić dotychczasową formę lokaty, a my dysponujemy tym, czego oczekuje – posiadamy produkt na miarę potrzeb klienta. Czy późny klient ma wątpliwości? Oczywiście. Co prawda ma już dosyć niskich odsetek na lokacie bankowej, ale nie chce wpaść z deszczu pod rynną – nie chce wpłacić pieniędzy do funduszu na samym szczycie hossy.

### Czy to jeszcze nie koniec hossy?

W związku z tym jego podstawowa wątpliwość i pytanie brzmi: *Czy to jeszcze nie koniec wzrostów?* To jest pytanie, które słyszymy najczęściej. Jak na nie odpowiedzieć? Przyjmijmy na początek, że odpowiadamy wprost. W takim przypadku mamy trzy

możliwości odpowiedzi: (1) *Nie, to nie koniec. Hossa potrwa jeszcze kilka lat*, (2) *Wzrosty już raczej się skończyły*, (3) *Nie wiadomo*.

Która odpowiedź jest dobra? Z punktu widzenia zamknięcia sprzedaży tylko ta pierwsza, i takiej udziela zawsze Egośław. Przy dwóch pozostałych będzie nam bardzo trudno dokonać sprzedaży. Dlaczego? Nasza odpowiedź będzie kontrastowała z potrzebami klienta, a raczej z jego stanem emocjonalnym. Zapewne wytłumaczy sobie, że się nie znamy, posądzi nas o brak profesjonalizmu i pójdzie do innego sprzedawcy, który udzieli mu odpowiedzi takiej, jakiej oczekuje, czyli pierwszej. Pójdzie do Egośława.

### To ty zadajesz pytania

Według mnie wszystkie trzy odpowiedzi będą błędne. Pamiętaj, o czym pisałem w pierwszym zeszycie – o umiejętności zadawania pytań. Powiedzieliśmy sobie, że ten kto pyta, sprawuje kontrolę nad rozmową, a ten kto na nie odpowiada, jest pod wpływem pytającego. Dlatego na te trudne i właściwie bezsensowne pytanie (na które nie ma dobrej odpowiedzi) powinniśmy odpowiedzieć pytaniem, najlepiej w taki sposób, aby dyskretnie przejąć kontrolę nad rozmową. Przypomnijmy, że kluczem do skutecznej sprzedaży jest zaufanie, które najłatwiej zdobyć, pokazując klientowi, że jego interes jest dla nas

### 3. Sprzedaj dobrze

Nasz wpływ na decyzje klienta i moc zadawanych pytań, będą najsilniejsze wówczas, gdy rozpoznamy najważniejszą potrzebę klienta i gdy cały czas będziemy się do niej odwoływać – na ile podejmowane przez klienta decyzje przybliżają go do zaspokojenia potrzeby, a na ile oddalają. Powróćmy do pytania: *Ile chciałby pan zarobić na swoich oszczędnościach i w jakim horyzoncie czasowym?* Dlaczego pytamy o zysk, skoro zależy nam, aby klient był skoncentrowany na rzeczywistych potrzebach? Bo siła argumentów samych w sobie jest żadna. Liczy się forma przekazywania określonych informacji, przekonywania do własnych racji. Nieprzypadkowo pierwszy numer FUNDAMENTÓW został poświęcony technice zadawania pytań. To powinna być podstawowa technika każdego skutecznego sprzedawcy. Wszystkie inne metody perswazji, które będziemy stopniowo rozpoznawać, będą wykorzystywane przede wszystkim w formie pytań. W czasach nadmiernych oczekiwań, a raczej złudnych lub wręcz głupich oczekiwań, nie wystarczy powiedzieć: *Przecież nie dla zysku pan gromadzi oszczędności. Na pewno ma Pan inne ważniejsze potrzeby: bezpieczeństwo finansowe, lepszy samochód, posag dla dzieci, dodatkowa emerytura. Niech pan o tym myśli i przestanie marzyć o szybkim zarobku.* Nikt nie

lubi, gdy się go poucza, gdy mówi mu się wprost – to jest głupie, bo tak zapewne odczytałby tę naszą wypowiedź. Nie ma znaczenia, że mielibyśmy rację, że przyświecałaby nam troska o jego dobro, o jego najlepiej pojęty interes. Ze względu na formę, zbyt bezpośrednią, nasza siła przekonywania byłaby żadna. Tę samą informację możemy przekazać w formie pytań. Powyższe pytanie pełni co najmniej dwie funkcje – chcemy uzyskać informację (być może rzeczywiście klient ma określoną, uzasadnioną potrzebę osiągnięcia wysokiej stopy zwrotu w krótkim czasie), ale przede wszystkim powinniśmy skłonić go do przemyśleń – *czy aby na pewno ta gorączka zysków ma jakiegokolwiek odniesienie do mojej sytuacji, do tego, co jest dla mnie ważne.* Pozwólmy klientowi samodzielnie dojść do wniosku, że zyski „tu i teraz” to mrzonka. Dajmy mu satysfakcję, komfort tego, że dochodzi do określonych wniosków sam, bez presji z zewnątrz. Kierujmy przebiegiem rozmowy, tokiem rozumowania klienta poprzez mądre zadawanie pytań.

**Pozwólmy klientowi samodzielnie dojść do wniosku, że zyski „tu i teraz” to mrzonka. Dajmy mu satysfakcję, komfort tego, że dochodzi do określonych wniosków sam, bez presji z zewnątrz. Kierujmy przebiegiem rozmowy, tokiem rozumowania klienta poprzez mądre zadawanie pytań.**



## 4. Bolesne konsekwencje pójścia na skróty

Każdy późny klient będzie narażony na ryzyko ponoszenia okresowych strat. To oczywiste. Gdy rynek akcji pokonuje kolejne szczyty, inwestorzy stają się coraz bardziej nerwowi, świadomi tego, że bessa jest coraz bliżej. Wyrazem tej nerwowości będą głębokie wahania indeksu, głębokie okresowe spadki cen akcji. Jeżeli zestawimy takie zachowanie rynku z rozpoznaną mentalnością późnych klientów, ich sytuacja staje się bardzo trudna, pełna przeciwstawnych emocji.

### 4.1 Wymowne przykłady

Czy sytuacja, gdy po sprzedaży produktu w szczytowych okresach hossy, wystąpi głęboki spadek cen akcji, jest trudna dla sprzedawcy? Wszystko zależy od naszej sprzedaży. W jakim stopniu? Aby lepiej przemówić do twojej wyobraźni, powołam się na kilka przykładów, które pokazują bardzo bolesne konsekwencje złej sprzedaży.

### Doświadczyłem na własnej skórze

Jak już wspominałem wcześniej, mój pierwszy rok pracy jako sprzedawcy funduszy inwestycyjnych przypadł na najbardziej dramatyczny okres w historii funduszy w Polsce – między marcem '94 a marcem '95. Do dnia wystąpienia załamania giełdowego

– do 8 marca '94 – Pioneer pozyskał ogromną liczbę klientów i zarządzał bardzo dużymi, jak na tamte czasy, aktywami – około 1 mld USD. Gdy rozpoczął się ostry zjazd indeksów, nie było oczywiście mowy o dalszym zwiększaniu aktywów, o zachowaniu poziomu sprzedaży z okresu szalonych wzrostów. Cel był tylko jeden – utrzymać jak największe aktywa do czasu powrotu dobrej koniunktury. Przewidywania zarządzających funduszem Pioniera były optymistyczne. Zakładano, że poprawa nastąpi już po wakacjach. Wyposażono nas, regionalnych przedstawicieli ds. sprzedaży i marketingu (abyśmy robili lepsze wrażenie, dano nam wizytówki zastępcy dyrektora), w wykresy pokazujące, jak zmieniały się główne indeksy giełdowe na najważniejszych rynkach świata (które miały pokazać cykliczność zmian cen akcji). Zacząłem jeździć po biurach maklerskich i bankach z „dobrą nowiną”: *Po wakacjach powinno przyjść odbicie*. I cóż? Pełni obaw i wątpliwości klienci wstrzymali się z decyzjami, licząc – tak jak im „obiecano” – na poprawę już od września. Cel został osiągnięty! Do września '94 aktywa Pioniera zachowały wartość prawie na maksymalnych poziomach.

Jednak sukces był pozorny, warunkowy, oparty na bardzo chwiejnych podstawach, a w praktyce na niczym, bo na wróżbie. Rynek uczy pokory. Nie pierwszy raz zrobił psikusa i powiedział nam wszystkim: Sprawdzam! Zachował się tak jak zwykle, czyli inaczej,

## 5. Dobra porada od wiarygodnego sprzedawcy

Co najbardziej cenisz u innych ludzi? Ich wiedzę, umiejętności? Ja nie. Najcenniejsze jest to, czy dany człowiek jest godny mojego zaufania, czy też nie. W październiku '94 roku okazałem się kompletnie niewiarygodny dla klientów, dla osób sprzedających fundusze w bankach. Tak samo niewiarygodny mógł być sprzedawca w maju 2004 i w maju 2006 roku, który dwanaście miesięcy wcześniej wybił klientowi z głowy fundusz akcji lub ostatnio ci z nas, którzy namawiali klientów do dopłaty środków do MIS-iów w sierpniu 2007 roku, uznając, że taniej już „na pewno” nie będzie. Wszystko za sprawą chęci pójścia na skróty lub naszej naiwnej wiary, że istnieją profesjonalści mający umiejętność trafnego przewidywania najbliższej koniunktury na rynku.

Jeżeli jednak trzem opisanym klientom sprzedałeś produkt w sposób przedstawiony w rozdziale trzecim niniejszego zeszytu, to przy głębokich spadkach na giełdzie twoja sytuacja jako sprzedawcy nadal pozostaje komfortowa. Nawet klient, który zainwestował w fundusz akcji na okres 6 miesięcy, planując dodatkowy wyjazd z rodziną do Tajlandii („Wycieczkownic”), nie powinien mieć żadnych pretensji do ciebie (może mieć tylko do siebie), bo przecież obiecał, że, jakby co, to stać go na ryzyko poniesienia straty (bez względu na wynik swojej inwestycji zabierze rodzinę do Grecji). Dwaj następni klienci („Sam nie wiem” oraz „Więcej niż na lokacie”) też

zostali przez nas odpowiednio przygotowani na nieprzewidywalność rynku, gdyż wybrana przez nich strategia stopniowego przenoszenia środków z funduszu obligacji do funduszu akcji idealnie pasuje do dużej zmienności na rynku, a nawet sprawdza się w okresie kilkuletniej bessy.

### Twoja wiarygodność zostanie doceniona

Najważniejsze z naszego punktu widzenia jest to, że zachowujemy wiarygodność w oczach klienta. Co więcej, w takich trudnych chwilach ona wręcz wzrasta. Pamiętaj, od czego zaczęliśmy ten zeszyt? Od stwierdzenia, że tak naprawdę dopiero w sytuacji, gdy rynek leci na łeb na szyję, możemy poznać właściwy urok wykonywanej pracy. Poznamy go w sytuacji, gdy nasi klienci zamiast oczekiwanych zysków (bo niezależnie od tego, jak zachowamy się wobec klienta i jak sprzedamy swój produkt, zawsze będzie inwestował w nadziei osiągnięcia wysokich stóp zwrotu) ponoszą w danym momencie straty. Twoja wiarygodność jako doradcy finansowego może się zwiększyć lub możesz ją utracić, w zależności od tego, w jaki sposób dokonałeś sprzedaży produktu. Właśnie wtedy twój klient będzie potrzebował rzetelnej i obiektywnej porady, a to, czy z niej skorzysta, będzie zależało nie od jakości porady, ale wyłącznie od tego, czy w tych trudnych okolicznościach zyskasz jeszcze większe