

К 10-летию "Школы Ресо»

Иван Рыбкин

Секреты мастерства страхового менеджера:

*КАК быстро
набрать агентов
и ЭФФЕКТИВНО
управлять группой*

Иван Рыбкин

Секреты мастерства страхового менеджера: как быстро набрать агентов и эффективно управлять группой

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=23806617

*Секреты мастерства страхового менеджера: как быстро
набрать агентов и эффективно управлять группой: Институт
Общегуманитарных Исследований; Москва; 2017
ISBN 978-5-88230-243-5*

Аннотация

«Основатель одного из самых успешных в России страховых обществ – РЕСО-Гарантия Сергей Саркисов не раз повторял: «Страхование не покупается, страхование продается». Следуя этой идее, мы избегаем «греть воздух» масштабными рекламными кампаниями и предпочитаем вкладывать средства в рекрутинг и обучение агентов, в систематическую работу по поддержанию и развитию агентской сети. Кроме того, мы не жалеем средств на совершенствование сервиса и упрощение процедур получения страхового возмещения, поскольку лучшая реклама для страховой компании – это своевременные выплаты

страхового возмещения. Казалось бы, простой рецепт успеха, бери и копируй. Но получается далеко не у всех, точнее, у единиц. Почему? Новая книга Ивана Рыбкина «Секреты мастерства страхового менеджера: как быстро набрать агентов и эффективно управлять группой» поможет разгадать эту загадку. Дело в том, что в РЕСО-Гарантия мы построили уникальную схему развития, в основе которой – поддержка и развитие агентской сети через систему менеджерских групп...»

Содержание

Вместо предисловия. Книги Ивана Рыбкина учат думать по-другому	6
И еще вместо предисловия...	8
Несколько слов от автора	10
Часть 1	16
Глава 1.1	16
Глава 1.2	33
Глава 1.3	40
Конец ознакомительного фрагмента.	76

Иван Рыбкин
Секреты мастерства
страхового менеджера:
Как быстро набрать
агентов и эффективно
управлять группой

© Рыбкин И., 2017

© Оформление, Институт Общегуманитарных Исследований, 2017

* * *

Вместо предисловия. Книги Ивана Рыбкина учат думать по-другому

Основатель одного из самых успешных в России страховых обществ – РЕСО-Гарантия Сергей Саркисов не раз повторял: «Страхование не покупается, страхование продается». Следуя этой идее, мы избегаем «греть воздух» масштабными рекламными кампаниями и предпочитаем вкладывать средства в рекрутинг и обучение агентов, в систематическую работу по поддержанию и развитию агентской сети. Кроме того, мы не жалеем средств на совершенствование сервиса и упрощение процедур получения страхового возмещения, поскольку лучшая реклама для страховой компании – это своевременные выплаты страхового возмещения.

Казалось бы, простой рецепт успеха, бери и копируй. Но получается далеко не у всех, точнее, у единиц. Почему?

Новая книга Ивана Рыбкина «Секреты мастерства страхового менеджера: как быстро набрать агентов и эффективно управлять группой» поможет разгадать эту загадку. Дело в том, что в РЕСО-Гарантия мы построили уникальную схему развития, в основе которой – поддержка и развитие агентской сети через систему менеджерских групп.

Стратегия нашей компании по продвижению страховых услуг не претерпела ровным счетом никаких изменений да-

же в разгар мирового финансового кризиса. Мы всегда говорили и продолжаем повторять, что лучшим «рекламоносителем» является страховой агент. Агент гарантирует «адресную доставку рекламного сообщения» и он же обеспечивает необходимое «количество контактов с аудиторией».

Дело за «малым» – найти, подготовить и собрать в эффективную команду этих агентов. Как это делается в РЕСО-Гарантия, вы узнаете из книги Ивана Рыбкина.

Игорь Иванов,

заместитель генерального директора

ОСАО «РЕСО-Гарантия» по рекламе и маркетингу

И еще вместо предисловия...

Однажды, возвращаясь из Омска, в журнале авиакомпании Аэрофлот Норд я прочитал крылатое выражение от Отто фон Бисмарка, который сказал: «Состоятельность государства оценивается его отношением к учителю».

В РЕСО-Гарантия к учителям и учению относятся серьезно на всех уровнях управленческой структуры компании. Именно поэтому компания входит в число лидеров рынка. Важность работы, выполняемой работниками Центра профессиональной подготовки, невозможно переоценить. Это не просто обучение профессии, это центр формирования новых, устойчивых, ориентированных на развитие страхового бизнеса жизненных ценностей.

Предлагаемый к изучению материал основывается на многолетнем опыте практической работы коллектива единомышленников под управлением Рыбкина Ивана Валерьевича. Подтверждением тому – почти семьсот менеджерских групп, успешно работающих в компании в настоящее время, и десятки директоров агентств и филиалов, выросших из менеджества.

Моя задача во все времена совместной работы была простой, – убедить работников продающих структур посещать «Школу Рыбкина», далее от профессионалов никто «живым», т. е. необученным, не уходил.

Главная ценность написанного в том, что читающие РЕ-СОВцы станут сильнее, читающие неРЕСОВцы – захотят ими стать. Мы этому будем рады.

Александр Абакшонок, Заместитель генерального Директора ОСаО РЕСО-Гарантия, Начальник
Управления Регионального Развития

Несколько слов от автора

В 2009 году Школе РЕСО исполняется 10 лет. Когда я смотрю на большой зал Школы РЕСО, в котором каждый квартал собирается до 130 человек на программу «Стандарт менеджера» (и это только в Москве), то понимаю, какой путь нам удалось пройти за последние 6–7 лет. Первые «Стандарты» собирали всего нескольких человек. А сколько было споров о том, необходимы ли вообще менеджеры в агентской сети, которая продает «риски». И как «наощупь» выстраивались работающие схемы мотивации менеджеров. И как мы радовались первым, тогда еще очень скромным успехам наших учеников. Все это стало историей компании. Часть ее нам предстоит вспомнить, для того чтобы добраться до самой сути менеджерских секретов. Ведь эта книга так и называется «Секреты мастерства страхового менеджера». И, конечно, есть что в ней рассказать тем, кто только планирует пройти этот путь.

На сегодняшний день аналогов нашей менеджерской сети в страховании просто нет. Это говорит о том, что мы построили уникальную схему развития. Копировать ее можно, но воспроизвести можно только в нашей компании. Поэтому секреты, которыми мы делимся с читателем, несомненно, помогут ему в своем развитии как страхового менеджера, но в полной мере реализуются только в определенной органи-

зации.

Тем самым я хотел бы сразу предостеречь от попыток в лоб повторить приемы и технологии, о которых здесь написано. Пробуйте и на основе данных вам рецептов «варите свое зелье». Иначе вы попадете в ситуацию сотрудников одного известного агентства недвижимости, которые прочитали мои книги по системному подходу к техникам продажи и сказали: «А у нас они не работают!»

И я бы согласился с ними, но только судьба свела меня с менеджерами другого не менее уважаемого риэлторского агентства. С ними при моем содействии был достигнут достойный результат в развитии продаж именно на основе системных техник продаж. Почему? Потому что новые технологии потребовали продавцов с новым мышлением, а эти самые новые продавцы, в свою очередь – новой ментальности от менеджеров и директоров. Да-да, все начиналось с техник общения с клиентом, а менять приходилось карму директора, и часто и самого директора.

Поэтому, несмотря на то, что книга посвящена воспитанию страховых менеджеров я бы смело рекомендовал ее всем – и агентам, и менеджерам, и директорам продающих структур, а также руководителям компаний, ориентирующихся на дистрибуцию с помощью агентской сети. Агентам она пригодится – потому что любой опытный успешный страховой агент окружен помощниками, которые могут составить костяк его менеджерской группы. Зачем же терять

возможность помочь и людям, и себе? Не знаете? Зато я знаю, как сделать так чтобы ваши объемы продаж увеличились многократно. И даже если вы не станете менеджером, а выберете путь суперпродавца с группой помощников, то все равно «объемы» за счет применения описанных технологий вырастут в разы.

Директорам и руководителям эта книга будет полезна, так как поможет избежать непоправимых ошибок в формировании агентской сети. Экономьте свое время и деньги! Большая ошибка многих руководителей заключается в том, что они замечательно все придумают на бумаге, рассчитают, сколько им нужно агентов, нарисуют отличные схемы мотивации. А как дело дойдет до практики, то выше 3–5% «выхлопа» из каждой сотни новичков у них не получается. (Имеется в виду, что из каждых 100 новичков, приходящих в агенты, работать остаются только 5. У нас эта цифра доходит до 50–60%. Т. е., на каждую сотню человек приступает к продажам 50–60. А к концу года остается профессионально работать – 35–40). Чувствуете разницу? Хотите так? Есть много секретов как этого добиться и часть из них вы найдете в этой книге.

И, конечно же, надеюсь, читать ее будет интересно всем менеджерам – руководителям групп. Причем не только в страховании. На моих открытых семинарах по менеджменту и тренингах руководителей среднего и высшего звена используются многие положения системы результативной под-

готовки менеджеров, описанные в данной книге.

Мне нравятся те руководители новой волны, кто чувствует целостность всей описанной системы подготовки кадров. Как сказал один из таких менеджеров: «Система потому и система, что ее нельзя раззять на части...» Полностью с ним согласен! И что с того, что кто-то не понимает важности, например, активного рекрутинга или тренинга на рабочем месте или полевой практики, мотивируя это тем, что в его повседневной работе этого нет. Здесь так и подмывает спросить: «Да что вы уважаемые коллеги? Действительно ли нет? Как же может современный менеджер прожить без основ рекрутинга и проведения интервью с соискателями?» Но, я знаю, что закон жизни неумолим – большая часть менеджеров работает «как всегда», а меньшая постоянно стремится узнать «как лучше»! И все-таки верю, что книгу прочтут и те, и другие:).

Просто попробуйте что-то сделать из того, что в ней написано и вам «запало в душу». И вы сами удивитесь, как быстро поменяется «картинка жизни». Начнут меняться отношения с сотрудниками, уйдет загнанность и текучка, появится вкус к развитию себя и других, жизнь станет насыщенной и яркой, пропитанной энергией изменения.

Примерно так меняется жизнь у сотен слушателей «Стандарта менеджера». Как же все-таки приятно видеть успех своих учеников! Дай бог всем моим читателям изведать это удивительное ощущение. Ведь именно оно рождает масте-

ров Менеджеров с Большой Буквы.

В «Секретах мастерства...» много парадоксов и открытий. Но самое ценное для меня в этой работе, что в ней все пройдено «на своей шкуре». Каждое положение мы проверяли «в бою», в реальной практике наших слушателей. И я рад, что все только начинается... Это не просто красивая фраза.

Благодарности

Я благодарен акционерам и руководству компании РЕСО-Гарантии за возможность осуществления данного проекта, за поддержку, терпение и веру и лично С.Э. Саркисову и Д.Г Раковщичу!

Хотел бы выразить отдельную благодарность моим давним соратникам и партнерам. Прежде всего Эдуарду Падару. Он мой соведущий по курсу «Стандарт менеджера». Часть его зажигательных лекций и выступлений составила материал книги.

Отдельно хочу сказать большое спасибо Алексею Ильюшину, Людмиле Новиковой, Владимиру Райцеву, Людмиле Колупаевой, Олегу Спирину и многим директорам и менеджерам нашей компании. Без них этой работы просто бы не было бы.

Также я признателен моим коллегам по Школе РЕСО и лично Алле Орленко, Гаяне Погосян, Владимиру Тарасову, Алексею Киселеву, Виталию Егорову, Ольге Глебовой.

Друзья мои. Вместе мы можем свернуть горы! Несмотря на то, что мы действительно многое сделали, сколько еще впереди у нас увлекательных открытий!

Спасибо Вам!

Часть 1

С чего начинается менеджер?

Глава 1.1

Кто такой менеджер агентской группы

Начинается все с ответа на вопрос – кто такой менеджер агентской группы и зачем вам нужна группа агентов?

Казалось бы, такой естественный логичный вопрос, но почему-то его промахивают, не замечают или вспоминают о нем слишком поздно. В чем тут дело? Человеку вообще свойственна определенная нелогичность, это конечно так. Но хотелось бы, чтобы ее было бы поменьше, хотя и понимаю что это трудно достижимо. Судите сами.

На вопрос, с которого началась главка, мы получали и до сих пор получаем очень забавный ответ: Чтобы самому не работать, а за тебя работали другие:-) И, при этом, ведь те, кто так отвечают, искренне верят, что это и есть суть менеджерской работы. Как вам это нравится? Вы скажете мне – может это и неплохо. Может, люди думают – как использовать потенциал других для совместной выгоды. Согласился

бы, если б речь шла о делегировании, так нет же! Скорее речь идет о сказке про золотую рыбку – хочу быть столбовою дворянкой, владычицей морскою – конец известен. Или еще одна замечательная сказка на ту же тему – «по щучьему велению», которую я называю синдром Емели.

Синдром Емели в современном управлении

Вы думаете, что таких людей мало? По-моему ошибаетесь. Их о-о-очень много. Откуда же они берутся? Конечно не из воздуха. Мы работаем со взрослыми людьми. Удивительно, как много в нашей стране взрослых продолжает верить в сказки. С одной стороны это хорошо, с другой, – представьте, когда взрослый дяденька (кстати, директор одного регионального филиала) говорит:

– А я уже с агентами работал, набрал много, а остались единицы, сил затратил, а результата нет.

Спрашиваю: Вы каждый день с ними работали или время от времени, урывками от своих продаж и работы в филиале.

– Думал, они сами работать будут...а они все разбежались, потому что в других компаниях комиссия больше. Продолжаю спрашивать: Так все-таки каждый день или нет?

– А почему я должен с ними каждый день работать – взрослые люди, сами должны все понимать, если хотят денег заработать. И вообще сколько на них можно времени тратить?

Резюмирую: Вот и получили то, что хотели. Вложились в десятки – закрепились единицы. Вполне закономерный итог. Предлагаю менять приемы работы.

– А как это?

Вот об этом и будем в книге разговаривать.

Этот диалог яркий пример «синдрома Емели»: выловил один раз щуку – можно больше ничего не делать. Набрал агентов – теперь пусть они работают. А они взяли и разбежались. Кто виноват? Кто угодно, только не начальник. Страна, компания, неудавшиеся агенты... Как же может быть наш замечательный руководитель филиала в чем-то неправ? Помните известный принцип – Начальник всегда прав. А если он не прав, то смотри пункт первый.

Вот-вот – отсюда все и идет. И затем вокруг формируется такая прослойка людей, которые вместо того, чтобы начинать изменения с себя предпочитают все валить на других. Общество тотальных сливателей ответственности, одним словом. Бр-р-р!

При этом я далек от мысли, что с такой жизненной позицией ничего не сделать. Она исправляется, просто на это надо терпение, искреннее желание помочь людям измениться и время. Да, к нам в Школу РЕСО действительно иногда приходят с таким понятным желанием – как бы мне ничего не делать, и чтобы все сделали за меня. Мы помогаем это осознать и начать меняться. И за своих выпускников нам не стыдно. Как сказал кто-то из великих: каждый учитель за-

служивает тех учеников, которые у него есть.

Есть еще один распространенный ответ на вопрос: зачем быть менеджером. А чтобы просто денег заработать! Во как! Отвечает на голубом глазу и ведь даже не задумывается, что он может денег заработать больше как продавец. И когда начинаешь спрашивать: сколько денег, в какие сроки, сколько как ты думаешь нужно вложить в группу, прежде чем она начнет работать, то в ответ лишь тишина и фраза типа «а я еще об этом не думал...»

Так и остаются без ответа важные вопросы, связанные с тем, что называется умным словом: самомотивация человека. А затем происходят различные странные вещи в жизни агентской сети и менеджерских групп.

История про подъем и спуск или про то, как легко набрать людей и еще легче их потерять

Одна девушка в Казахстане, назовем ее Света, замечательный сейл и просто человек, во время нашего коучинга на канатной дороге вверх от Медео рассказала мне свою историю. Когда она начинала работать, то буквально горела сама, зажигала всех вокруг и в результате у нее собралось на продажах ОСАГО около 100 человек. Это очень приличная цифра для одного руководителя. А затем ОСАГО перестало приносить быстрый доход и группа, да что там группа, целая сеть страховых агентов (многие страховые компании в Рос-

сии и таких сетей агентов не имеют) просто, как она сказала, разбежалась. Канатная дорога там открытая, во время этого рассказа мы с ней поднимались в гору. Перед нами вставали вершины, покрытые снегом и ярко освещенные солнцем. И очень быстро мы уходили из лета в зиму. Это было очень символично. С одной стороны как бы покорялись новые высоты. А с другой становилось все холоднее. Вот такая вот дилемма!

Честно говоря, мы уже порядочно замерзли и решили поворачивать. Мы пересели на «канатку», ведущую вниз. И у меня буквально захватило дух от красоты долины, которая теперь распахнулась перед нами. Далеко внизу в дымке просвечивала Алма-Ата. Но здесь, в горах царил какой-то удивительный покой. Почему я это рассказываю? Чтобы вы лучше прониклись следующим диалогом, который я привожу ниже

– Сколько ты сейчас собираешь сама как сейл?

– Около миллиона долларов. В основном на корпоративах.

– Значит, к сегодняшнему дню могла бы собирать уже 1,5–2 (цифры называю не с потолка, а по итогам предварительного анализа портфеля, который провел, пока мы поднимались вверх).

– Нет. (пауза)

Я молчу и внимательно смотрю на нее. Не отпускаю взглядом.

– Не знаю. (пауза) Может быть да.

– Может быть, ты и не знаешь, но мой опыт убеждает меня, что это именно так и есть.

Света соглашается. Я продолжаю спрашивать.

– Хорошо, если ты можешь собирать больше, насколько больше для этого нужно времени?

– Наверное, много.

– Т. е. я правильно понимаю, что люди, которые управляют гораздо большими объемами вообще не спят и не отдыхают?

(Смеемся).

– И, значит, еще будет время и на работу с другими?

– Да – только зачем мне это нужно?

– Хотя бы затем, чтобы все приумножать и использовать во благо себе и другим. Например, увеличивать свою стоимость на рынке и т. д.

– А как это сделать сейчас, если все разбежались?

– Для начала осознать простую истину, что не все разбежались, а всех разогнала сама.

– Неправда.

– Правда, правда и сама ты это прекрасно знаешь. Надо очень постараться, чтобы разогнать от себя 100 человек. Они перестали тебе быть нужны. И ты их потеряла. Это твой выбор и никого другого... А каждый из них мог бы сегодня быть прекрасным сотрудником для твоей новой структуры.

– Что же делать дальше?

– Собрать тех, кто доступен. Осознать, что пришло время объединять ресурсы многих людей, чем использовать только свои силы.

Мы спускались с гор и перед нами растилались удивительные горизонты и новые возможности. Они были как на ладони – надо было захотеть протянуть руку и их взять. Надо было только захотеть...

Два диалога, которые я привел выше, говорят об одном – сначала надо определиться, кто такой менеджер агентской группы и зачем вам эта самая группа нужна.

Как понимают, кто такой менеджер агентской группы в вашей организации?

В каждой уважающей себя организации есть так называемые нормативные документы, которые определяют, что организация понимает под термином менеджер. Это необходимо, так как существует много различных видов менеджеров. Само по себе слово «менеджер» означает – тот, кто управляет. Но управлять можно многим: клиентами, процессами, организацией. Нас интересует менеджер агентской группы, т. е. человек который может собрать, организовать и получить прибыль в результате не только своей собственной работы, но и за счет работы группы агентов, т. е. в основном внештатных сотрудников.

Каждая организация выбирает свои требования того, кем

она хочет видеть и чего она ждет от своих менеджеров.

Менеджер – обслуживатель и проблемы развития сети

Совсем недавно к нам в организацию пришла большая группа менеджеров и агентов. Я близко познакомился с менеджерами, которые были выращены в иной идеологии, чем наша.

Если коротко, то большинство из них были обслуживателями. Они принимали взносы от своих агентов и проверяли правильность оформления полисов. Они мало влияли на продажи и даже, как мне показалось, их побаивались.

Да, конечно, они проводили занятия с агентами. Но поднять их в бой и помочь увеличить объем продаж способны были единицы из 40 (!) человек. (И то только те, кто тайком от начальства все же сам продавал). Пока мы обсуждали первые результаты их деятельности, а они были просто никакие, то меня не покидало ощущение, что я уговариваю людей зарабатывать деньги, да вдобавок еще и быть лидерами. Потому что в той, другой организации от них требовалось совсем другое – быть сотрудниками, которые только сопровождают работу группы. Практически все, начиная с особого мышления, которое я называю зарплатным мышлением (в чем суть работы – а в том чтобы сидеть и отрабатывать свою зарплату), и заканчивая пассажирами о том, что продавать кас-

ко – это так сложно, выдавало в них другую культуру, другой подход к позиции менеджера. Очень показательна их реакция на примеры наших успешных продавцов – их же коллег, перешедших к нам в компанию годом-двумя ранее.

– Вот ваши коллеги, теперь наши агенты и менеджеры стали у нас очень успешными в автостраховании.

– Да что вы – каско убыточно и его продавать нельзя.

– А у нас продается. Мы добились очень хорошей прибыли по продукту. Более того, в нашей компании каско – это основной продукт, с которого начинаются собираться профессиональные агентские портфели. Менеджеры и агенты, которые, как и вы, раньше продавали только дачи, теперь всю работают по каско и очень хорошо себя чувствуют.

– Но это каско надо где-то же найти... А потом у нас в компании менеджерам вообще не надо было ничего продавать. Мы только сопровождали свои группы в плане проверки документов. А вы нам предлагаете продажами заняться? А как же мы будем группой управлять?

– Легко. И группой управлять, и продажи группы увеличивать, и свой собственный портфель наращивать. У нас так работают сотни человек.

И дальше все в таком же духе. Так как менеджеров дефицит на рынке, то приходится возиться и с такими сотрудниками. Мы охотно применяем стратегию переманивания продавцов. Хотя опыт показывает, что на рынке совсем мало готовых менеджеров близкой нам идеологии активного разви-

тия сети. Так и в вышеприведенной истории только небольшая часть перешедших к нам менеджеров была сильными лидерами.

Именно лидеры, в конечном итоге, приняли и разделили наш концепт активного менеджера = успешного продавца. Поэтому, хотя «хантинг» новых сотрудников идет на рынке постоянно, у нас, например, нет иллюзии, что только им и можно увеличить объемы развития сети. Надо использовать все возможности для увеличения сети. В т. ч. активно выращивать своих. Это проще и результативней. Переучивать действительно сложнее, чем воспитать «с нуля».

Чтобы не быть голословным, давайте рассмотрим обе ситуации —

и когда менеджер не имеет своих продаж и обслуживает группу готовых продавцов, т. н. «чистый управленец»;

и наш подход, когда мы считаем, что менеджер – это успешный продавец, знающий как набрать агентов и добиться вместе с ними результата.

История «чистого управленца»

За эти годы я много видел попыток «чистого управления». Результаты их были самые различные. Сторонники «чистых управленцев» мотивируют свои схемы развития тем, что в этом случае менеджер не будет отвлекаться на своих клиентов. Следовательно, сможет сосредоточиться на развитии

своей группы. Это, пожалуй, единственный сильный аргумент. Но, к сожалению, как это часто бывает благими намерениями устлана дорога в ад. Если присмотреться к нему поближе – что происходит в реальности?

Расскажу вам историю про начало и конец страхового пути «чистого менеджера» Компании «Альфа, бета, омега». Пришел он в страхование, как сейчас приходят многие, учуяв запах ОСАГОшных денежек. Подумалось ему, что там, где он до этого тихо работал, помогая выполнять важную работу по перекладыванию бумажек, платят мало, и надо попробовать себя где-то еще. Сказано – сделано.

Приходит он на собеседование в страховую компанию (заметьте не нашу). Рассказывает там про себя замечательные сказки (ну, знаете, как это бывает на собеседовании – каждому же хочется выглядеть получше). И, ура, его берут на работу! Да еще не просто берут, а дают хороший оклад. Затем обучают страховым продуктам, но так – легко, чтобы просто знал, что это такое. Ну и технике общения с клиентом, тоже так легонько. А зачем – ведь его основная задача – это руководить. Что это значит? Чаще всего – следи за тем, чтобы распоряжения руководства все знали, полисы надо уметь проверить. Красота, да и только! Агентов дали, место дали, все замечательно. Ну значит и руководи – тебе же дали должность и как это модно сейчас говорить – ты занял позицию. При этом на всех уровнях довольны – вакансия закрыта, позиция занята, оклад человек получает больше, чем на своем

предыдущем месте. Все хорошо? Ну одна мелочь – результат группы как был на уровне предыдущей динамики, так где-то там и остается. Есть ли менеджер, нет ли менеджера – никак на скорость развития группы это не влияет. Но кого это интересует? Платят и славно.

Вы скажете мне, что так не бывает, что деньги просто так не платят, что руководители, наоборот, чаще всего требуют быстрых и сверх— результатов. Соглашусь с вами, все так. И, более того, считаю, что так и должно быть. Но почему же так мало результативных менеджеров агентских групп на рынке? Почему большинство из них – в нашей компании? Что-то явно не так в датском королевстве...

Но вернемся к нашей были-истории. День шел за днем, жил-поживал наш менеджер и совсем не тужил. До тех пор пока у компании не сменились собственники, или она сама не смогла осуществлять выплаты, или не произошло что-то другое. Так или иначе, а пришло время искать новое место работы. Куда податься бедному менеджеру – идет он в другую страховую компанию, скажем, похожую на ту, в которой я работаю, хотя она и единственная на рынке. А там его начинают расспрашивать

– Хотите высокий оклад – нет проблем. Только чем докажете свою результативность? Сколько у вас агентов, сами ли вы их набрали, какой объем продаж группы, сколько ваш личный портфель, способны ли агенты за вами пойти и т. д.

И менеджер говорит – агентов столько-то, объем группы

такой-то, а своего объема не имею.

– Ну, тогда мы вам заплатим, если вы нам приведете агентов и покажете результат.

– Хорошо приведу я вам агентов...

Вышел он с собеседования, а сам пригорюнился. Пообещать-то пообещал, а вот придут агенты с ним или нет – ему-то и неизвестно. Ведь он только руководил ими. А для того чтобы ему поверили несколько человек и связали с ним судьбы своего развития, надо что-то еще кроме занимания должности. Вот так менеджер оказывается совсем один, да к тому же еще заложником неправильной стратегии своего развития в случае «чистого управления».

У этой истории есть два конца.

Первый грустный – агенты с ним не пришли, собственные объемы не научился делать. Зачем он такой нужен? Вот и уходит, может быть, неплохой человек из страхования, так ничего и не поняв, и не добившись.

Второй – реальный. Никогда не поздно начать все с самого начала! Только теперь уже с полным осознанием своих действий, профессионально и грамотно. С собственных продаж, с новой группы, набранной уже самим менеджером, с понимания как менеджер может развить динамику ее объемов.

На самом деле «чистые управленцы», конечно же, нужны. Только на более высоких уровнях управления – в качестве замдиректоров по развитию сети (недавно я, с благословения начальства, всех замов по развитию просто обязал

иметь свои личные объемы!), директоров крупных продающих структур, топ-менеджмента страховой компании. (Хотя, например, наш Председатель Совета Директоров до сих пор продает!) Наверное, чистые управленцы все же уместны. Но только не в качестве менеджера агентской группы.

Что же мы предлагаем в качестве альтернативы тактике «чистого управленца»? Пришло время рассказать о нашем подходе к тому, надо ли быть менеджеру агентской группы успешным продавцом, достаточно ли это для успеха в руководстве группой и почему это так.

Менеджер = успешный страховой агент

В нашей компании мы считаем что менеджер – прежде всего, успешный страховой агент, который

- во-первых, умеет эффективно управлять развитием своего собственного объема продаж (клиентским портфелем);
- во-вторых, умеет набрать группу агентов;
- в – третьих, может так построить ее работу, чтобы получить достойный результат и хорошие личные бонусы от продаж своих людей;
- в-четвертых, сопровождает развитие своих людей и добивается с ними выдающихся результатов.

Почему мы считаем, что менеджер агентской группы – прежде всего, успешный страховой агент?

С одной стороны ответ очевиден – учить лучше тому, что пропустил через себя.

С другой – есть разница чему и как учить. Наши менеджеры замечательны тем, что умеют системно продавать и эффективно управлять развитием своего собственного объема продаж (клиентским портфелем). Здесь основа основ описываемой менеджерской сети, если угодно – один из главных секретов успешности менеджера агентской группы. (Чтобы лучше его прочувствовать настоятельно рекомендую обратиться особое внимание на такой инструмент индивидуального планирования как ТЗ-НП и ПУКБ (техническое задание – норматив продаж и план управления клиентской базой – см. главу 2.7).

Понимание, что менеджеру агентской группы просто необходимо быть успешным страховым агентом, пришло к нам далеко не сразу. Потребовалась напряженная работа, чтобы проверить очевидные теперь уже вещи. В далеком 1999 году начинали мы совсем не с менеджеров, а с развития начинающих агентов. Именно в изменении качества агентских продаж кроется значительная часть успеха представленной здесь менеджерской системы. На эту тему я уже на-

писал несколько книг (список см. в литературе), но в этой главе все равно хотел бы напомнить читателям ключевые положения нашей системы продаж и отличия системных продавцов от интуитивных. Зримо и наглядно эти отличия можно представить в виде сравнительных графиков динамики роста доходов страхового агента.

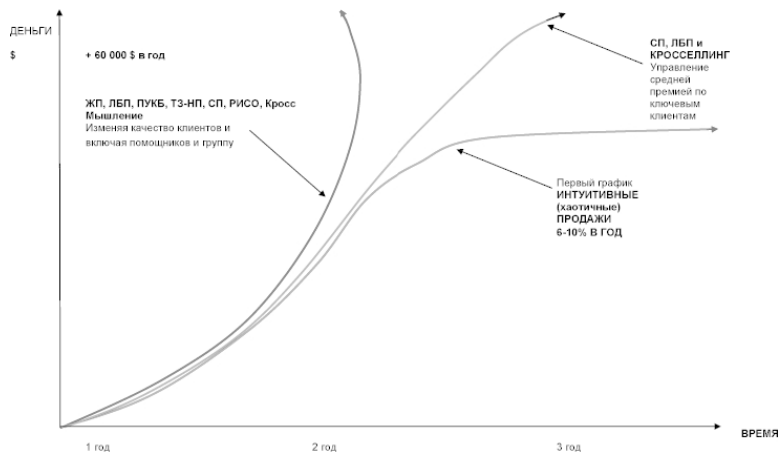
Что можно узнать, изучая «График динамики роста доходов страхового агента?»

Сам график достаточно прост. Вертикальная ось – деньги. В агентских продажах под деньгами мы подразумеваем или объемы продаж, или доходы агента/менеджера. По горизонтали – затраченное на их достижение время. В виде результирующих откладываем рост объемов продаж и числа полисов за определенный временной период.

Ниже представлены три способа повышения объемов продаж (развития) агентов. Первое направление – это динамика развития агентов, работающих интуитивно, не по системе. Второе – агенты, применяющие системные техники продаж, инструменты планирования, кросселлинг. И третье направление – это график развития агентов, активно использующих и системные техники, и услуги других людей, включая личных помощников и менеджерскую группу. Эти направления представлены в виде графиков развития динамики объемов продаж по каждому из направлений.(см. рис 1)

Рис. 1. Графики динамики роста доходов страхового агента

та



Глава 1.2

Первый график: продавец – обслуживатель портфеля

**У этой главы есть подзаголовок:
Как можно легко ограничить свой
рост и рост своей группы, продавая
интуитивно и занимаясь исключительно
обслуживанием своего портфеля?**

Почти десять лет назад я получил первое задание, связанное с подготовкой агентов в РЕСО-Гарантия. Сначала я вдоволь наслушался от самых опытных агентов, что им некогда заниматься обучением и развитием своих объемов продаж. Некоторое время я принимал их слова «за чистую монету». Дождался я, что мне стали говорить – цитирую некоторых знаменитых продавцов: «И вообще обучение продажам – это сплошная потеря денег. Мы до всего доходили своими ногами»:).

В то время ситуация осложнялась еще и тем, что самыми денежными были именно такие агенты. И их вечная занятость, их перегруженность возводилась в догму и абсолют

единственно верного пути развития для агентских продаж. Сражаться с таким мышлением было непросто. Особенно тогда. Но мы с коллегами бросили им вызов. И как теперь уже понятно – выиграли!

А тогда мы сделали шаг в сторону и стали экспериментировать с наиболее гибкой и восприимчивой к изменениям группой – «новичками – начинающими агентами». Именно в работе с этой группой, сравнивая успехи начинающих и опытных агентов, мы с коллегами увидели подлинные причины такого отношения традиционных агентов и стали яснее осознавать ситуацию, в которой они находились.

Дело в том, что в среде агентов есть устоявшиеся мифы относительно повышения объемов продаж. Пожалуй, самый распространенный из них: для того, чтобы заработать определенную сумму денег (желательно большую сумму) требуются большие усилия и время. И чем больше нужно заработать – тем больше надо затратить сил. Т. е. – пропорция линейная. Как говорится, «что потопаешь – то и полопаешь». При этом всегда существует какой-то «потолок», когда такой продавец говорит: «Все!. Больше нельзя... Ну никак нельзя...» И начинает придумывать себе оправдания: «Потому что клиенты не хотят, потому что у них нет денег (это в Москве-то!), и потому что... потому что...

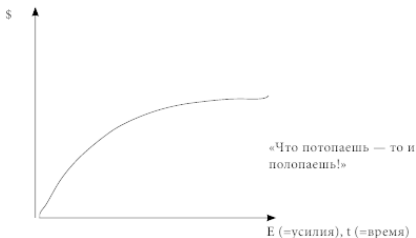


Рис. 2. Рост продаж и количества полисов традиционных «интуитивных» агентов.

Посмотрите внимательно на график на рисунке 2 – на нем изображена ситуация, которая происходит, когда агент (обратите внимание – неважно какой – новичок или опытный) начинает работать интуитивно. В данном случае под словом «интуитивно» я понимаю, что он опирается в основном на свой непосредственный опыт и мало анализирует свои действия. Поэтому я их так и назвал «интуитами». Определение прижилось. Не знаю как вам, а мне вспоминается много продавцов-страховщиков, которые и до сих пор работают именно так. Работают они по-разному, меньшая часть суперуспешны – продавцы от бога. Большая – зарабатывает копейки, а когда надоест, или берется за ум и переходит в системных продавцов, или бежит из страхования.

История про «Продавца: У меня нет времени!»

Как работают такие агенты? Они приходят в страхование и начинают набирать объемы. Радуются первым клиентам и полисам. Замечательно. Единственная «засада»: клиенты собираются достаточно беспорядочно – контроль средней премии, тем более, по ключевым клиентам, никто не ведет. А это приводит к вполне предсказуемым негативным последствиям. Согласитесь, редко, кто из агентов начинает сразу с крупных клиентов в страховании физлиц. В основном с мелких – сегодня, например, такими клиентами являются клиенты по ОСАГО. А в «доосагишные» времена, например, времена ГОССТРАХА – это были «бабушки» с маленькими дачками или «мамы» с «детскими» НС. Через некоторое время таких клиентов набирается достаточное количество. И еще через небольшое время такие продавцы останавливаются в объемах. И не потому, что не хотят больше объемов. Нет. Хотят! Но они буквально «вязнут» под количеством маленьких полисов.

Я не знаю, какой у Вас опыт, мой уважаемый читатель. Но, если Вы в своей практике пробовали просить продавца увеличить продажи, когда у него 1500 или 3000 мелких полисов в год, то Вы меня поймете. Это не просто трудно, это адски трудно. Те, кто пробовал – понимают, о чем я говорю. На любое ваше предложение он отвечает только одним: мне

некогда.

Чем занят агент «мне некогда»? Правильно: бегают по клиентам «аки белка в колесе», глаза «на лбу» – агент загнан. Он уже не думает про управление своей базой. База управляет им. Ему непонятно, когда я спрашиваю – про % увеличения объемов продаж в следующем году, про количество ключевых клиентов, и (внимание!) про его собственный заработок. Какой заработок? Некогда ему зарабатывать! У него и так все расписано. Ему надо ездить обслуживать своих клиентов! И он ездит сам за каждым копеечным полисом, за каждой ОСАГОй! И только потом осознает, что потратил больше денег на дорогу, чем заработал во время этих поездок.

В результате, хорошо еще, если такой агент набирает за год 5-10 % новых объемов продаж. Количество мелких полисов растет очень быстро, а заработок и объемы гораздо медленнее. Что и отражено на графике 1. Теперь, надеюсь, картина нам понятна. И понятно, что эта ситуация – с точки зрения стратегии развития клиентского портфеля – тупиковая. Но это еще «половина беды».

Прямым следствием из этой ситуации является популярная стратегия развития агентской сети, которую я так и называю

Интуитивная стратегия развития агентской сети или агент – «обслуживатель» своего портфеля

Основное предположение, на котором строится эта стратегия: человеку нужны деньги, и он сам в состоянии определить, сколько их ему необходимо. Казалось бы, это логично. НО! Через некоторое время такой агент:

- зарабатывает сумму денег, которая его устраивает на сегодняшний день;
- набирает большое количество средних и мелких клиентов, обслуживание которых связывает его «по рукам и ногам»;
- перестает заниматься развитием своего портфеля, сосредоточившись на его обслуживании, чтобы удержать достигнутый уровень жизни.

В результате поощрения этой стратегии большинство агентов в сети или группе, как уже показано выше, становятся заложниками своих портфелей. «Некогда мне заниматься развитием, у меня и так портфель большой», – чаще всего можно услышать именно от них. А то, что в портфеле этом 80 % клиентов с низкой стоимостью договоров, и то, что его можно эффективно оптимизировать, переключившись на более дорогих клиентов – это никого не волнует. Как и не волнует, что у такого продавца огромное количество клиентов обслужено только по одному виду страхования. Какой

такой кросселлинг? О чем вы говорите? – Ему же некогда! И не беда, что ходит он прямо по деньгам – всего все равно не заработаешь. Короче – лучше быть бедным и больным, чем здоровым и богатым! Про-здрав-ляю!!

«Интуиты-обслуживатели» пока никуда не исчезнут. Для меня – это, прежде всего, проблема менеджмента – менеджеры не умеют или не знают, как развивать своих людей, т. е. элементарно не владеют коучингом. Самым опытным менеджерам я вообще советую читать книгу с конца – с компетенции, связанной с развитием и непрерывным совершенствованием связки «менеджер-агент» (см. часть 3, глава 3.5.).

К тому же появлению «обслуживателей» в немалой степени способствуют плановые задания не в деньгах, а в количестве полисов, до сих пор практикуемые в ряде страховых организаций.

Сеть «обслуживателей» – не единственно возможный способ развития агентских продаж. Так можно было действовать в XX веке, но не сейчас. В результате необдуманного применения такой стратегии руководители страховых компаний и менеджеры групп недобирают серьезную сумму премии (а значит и свои собственные бонусы) и по добровольным, и по обязательным видам страхования.

Глава 1.3

Второй график – системный подход к технике продаж

**Есть ли способ увеличивать рост
своего портфеля до максимума?
Есть – повышать объемы продаж
с помощью системного подхода.**

Но вернемся к нашей истории. Видя загнанных агентов, бегущих по своему кругу, мы отчаянно искали палочку-выручалочку – тот инструмент, который поможет нам сделать работу агента более продуктивной. Сначала потребовалось пересмотреть (и переписать!) всю технику продаж, которую использовали агенты в работе с клиентами. Начали мы, как полагается с ревизии техник общения «интуитов». Исследуя ситуацию с традиционными агентами, мы постепенно вышли на целый ряд системных инструментов в планировании и технике работы с клиентом. Через некоторое время была создана стройная система действий продавца, которые позволяла ему добиваться сделки почти со 100 % успехом. Так появилось целое направление, которое мы называли системный подход к технике продаж или сокращено «система продаж».

В отличие от «интуитов», наши системные продавцы строят свою работу на основе осознанного использования техник продажи. Они умеют продавать с учетом потребностей и ценностей клиента, они управляют возражениями и инициативой в контакте, берут «восходящие рекомендации» и т. п.

Успехи наших агентов показали, что применение системной технологии позволяет выполнить личный план продаж в поставленный срок, а значит и осуществить те мечты и желания, ради которых человек вообще пришел в агенты! Применяя систему (новые методы управления клиентом и портфелем), оказалось, что вполне реально, постоянное увеличение объемов продаж опытных продавцов в несколько раз за год! Лучшие наши ученики достигали результатов увеличения своего портфеля и в 20–30 раз!

Врезка 1. Опыт применения системы продаж.

Очень часто наши ученики и не догадывались, что они могут так работать. Вот как об этом пишет один из наших агентов Альфия Туманова.

«...в мир страхования я попала случайно и в далеко не самом юном возрасте – в 48 лет. За плечами – много лет работы химиком в Академии наук, выросшие дети и четкое осознание необходимости что-то поменять в жизни, скорее всего – профессию. Через подругу, которая работала в «РЕСО-Гарантия» я попала в Школу страхования, где как раз начинался новый курс обучения и вот, слегка ошеломленная, я на-

чинаю познавать азы нового дела...»

«...прошел год, как я работаю в страховой компании «РЕСО-Гарантия». Да нет, не прошел, а пролетел, промчался, изменив всю мою жизнь, наполнив ее радостью. Я ощущаю себя как бокал с шампанским, кипящий энергией и бодростью и каждый день я готова делиться этим волшебным напитком с другими. Выходя на работу, встречаясь с людьми, я испытываю к ним участливую снисходительность: ведь у меня есть то, что необходимо каждому – защита от невзгод и бурь, страховка на все случаи жизни – берите, люди!»

Между этими двумя цитатами из заметок Альфии прошел ровно год и их разделяет разница собранных «объемов» в 30 (!) раз. Такого результата, возможно добиться только, если помочь человеку задействовать все свои личностные ресурсы, разбудить в нем те силы, которые помогут ему поверить в себя и добиться классных результатов.

И сегодня, спустя уже много времени, Альфия Туманова, является признанным авторитетом в продажах страхования в своей продающей структуре.

В системный подход к технике продаж мы включаем:

1. Набор базовых позитивных установок, например, продажа – это обоюдовыгодное решение проблем и клиента, и продавца.
2. Систему индивидуального планирования, включая Жизненный План, Личный План Продаж и еще ряд других

планов.

3. Систему управления контактом с клиентом по ходу сделки.

4. Цикл продажи страхового продукта и маршрут решения значимых проблем клиента.

5. Систему повышения объемов продаж с использованием «восходящих» рекомендаций, Плана Управления Клиентской Базой и кросселлинга.

Кратко прокомментирую каждый их пунктов «системы продаж»¹. Следуя заявленной теме, буду исходить из их практической важности для успешной работы менеджера с агентами. Поэтому всех, кто интересуется теоретическими выкладками в виде графического объяснения системы продаж, системных объектов и связей, модели принятия решений о приобретении, теории личности продавца и покупателя, ценностных фильтров и т. д. милости прошу не полениться и открыть мою монографию «Продаем по системе» (все данные о моих книгах вы найдете в специальном разделе библиография Ивана Рыбкина – прим. автора).

Ниже я представлю дайджест основных идей системного подхода к технике продаж.

¹ Далее мы будем называть системный подход к технике продаж для краткости «система продаж».

Система продаж начинается с принципов эффективной организации и проведения продажи

По ходу наших исследований, мы обнаружили, что эффективность действий продавца зависит от определенного набора базовых установок и положений. Выполнение их приводит к успеху в продажах. В системе продаж они называются принципы эффективной организации и проведения продажи. Ниже приведу только перечень этих установок.

К системообразующим принципам продажи относятся

- Стратегия «Выигрыш – выигрыш». Системные сделки взаимовыгодны для продавца и консультанта. Поэтому эта стратегия является основой для создания и поддержания долгосрочных отношений с клиентом.

- Личная миссия консультанта. Например, она может звучать так: мы создаем финансовозащищенное = лучшее будущее для клиента, продавая страхование.

- Принцип системности. Системный подход к технике продаж учитывает не только взаимоотношения между клиентом и продавцом, но и окружающую их среду. Ведь окружение человека в большой степени влияет на сделку. Отношение близких или значимых для клиента людей к идее необходимости страхования может помогать, а может и мешать заключению договоров страхования. Финансовый уро-

вень привычного окружения клиента часто определяет уровень приемлемого для него качества жизни. Есть имущество, и деньги есть, а инвестировать часть их в страховую защиту (как это принято на западе) пока еще не стало привычкой. Вот и сталкивается агент с необходимостью проведения ликбеза о страховании даже с обеспеченным средним классом.

- Принцип стандартов продаж. Системная продажа позволяет оценить эффективность с помощью определенных норм деятельности. Например, стандарт продаж для начинающих агентов звучит так: 10 контактов – 3 встречи – 1 полис.

В принципы организации работы с клиентом входят:

- Принцип работы с «ключевыми» клиентами. 20 % таких клиентов приносит 80 % объемов продаж. Поэтому управляем работой именно 20 % клиентов, которых можно отнести к ключевым (в страховании = 100 клиентов с определенной² среднегодовой премией).

- Принцип активности: сделкой необходимо управлять!
- Принцип «обслуживание рождает продажи». Правильное обслуживание увеличивает продажи как минимум в три раза. Считайте сами – мы можем: 1) возобновлять текущие «страховки», 2) делать кросселлинговые продажи действующему клиенту, 3) продавать по его рекомендациям новым клиентам.

В принципы самоорганизации продавца вошли следующие

² См. ПУКБ – глава 2.7.

щие:

- Принцип рабочего времени. Необходимо выделять время на отдых/ восстановление, а для этого, в свою очередь, надо контролировать время работы с ключевыми клиентами.
- Принцип планирования. Сделки с ключевыми клиентами надо планировать заранее.
- Принцип стимулирующего контроля. Контроль нужен для увеличения объемов продаж. Для этого он производится и по деньгам, и по количеству полисов, и по прибыли.
- Принцип развивающего анализа. Начинаем с анализа своих лучших достижений, ищем факторы успеха, составляем задание как их усилить в будущем. Только затем приступаем к причинам ошибок (если это необходимо).
- Принцип позитивной продажи. Продажа должна стать праздником для клиента и для продавца.
- Принцип непрерывности обучения. На системном языке – знать = уметь (К.С.Станиславский).

«Принципы» – это те основные идеи, которые позволяют добиться успеха в Системных Продажах. Знание и выполнение принципов продажи является залогом эффективной работы продавца. Но, как часто бывает в нашей жизни, знать-то их знают, но следуют им в жизни далеко не всегда.

Хотите узнать, насколько вы или ваши сотрудники последовательны в выполнении системных принципов продаж? Выпишите принципы на отдельный листок в колонку слева. А справа укажите, сколько принесло вам выполнение того

или иного принципа в деньгах. (Для этого сначала оцените, насколько выполнение того или иного принципа поможет вам увеличить объем продаж. Пусть пока эта оценка будет субъективной, что называется «на глазок»).

Например, наличие адекватного личного плана продаж (принцип планирования) я бы лично оценил в 50-100 % от текущего объема продаж (при условии, что объем продаж у вас составляет 30-60000 долларов/год и вы работаете не первый год). Это означает что, планируя себе объемы на новый год + учитывая коэффициент пролонгаций/ возобновлений по каждому продукту можно воочию увидеть, каков будет ваш новый объем продаж. Или сколько вы потеряли денег из-за того, что их не выполняли:).

С этими принципами мы еще встретимся не раз на страницах данной работы. Поэтому у нас будет еще время узнать, сколько денег потеряли некоторые продавцы из-за того, что ими пренебрегали.

Система Индивидуального Планирования и связка целей продавца и задач страховой компании как часть системы продаж.

Опыт многочисленных групп повышения объемов продаж показал, что для успешного развития продавцов, необходимо выяснить, что они хотят добиться по жизни. Этот вопрос далеко не сразу встал у нас на повестке дня. Но, после то-

го как в очередной раз встретились с тихим саботажем³ продавцов в агентской сети, мы всерьез начали с ним разбираться. Стало очевидно, что необходима тесная связка между личными целями агентов и задачами организации, например, ожиданием получить от агента определенные объемы или продажи тех или иных видов страхования.

Так, наряду с системным подходом к технике продаж, мы стали искать технику, которая помогла бы нам решить эту задачу. В это время мы познакомились с новейшим направлением в развитии персонала, которое называется коучинг⁴ и разработали свою оригинальную версию системного коучинга продаж.

Самому системному коучингу будет посвящена отдельная книга. А в последней главе данной книги (глава 3.5. —прим. автора), вы найдете некоторые техники и приемы развития продавцов. Но вообще это отдельное направление действий менеджера. Наши менеджеры уже стали серьезно проходить обучение по курсу Внутренний тренер. Не за горами обучение и подготовка их как коучей. К тому же нашей командой проводятся Школы Системного Коучинга, где можно прак-

³ Под саботажем агентов я понимаю ситуацию, когда сеть игнорирует определенные продукты компании (даже, если страховки лично выгодны продавцам) и продает только то, к чему привыкла или то, что не требует дополнительных усилий.

⁴ Коучинг – система реализации профессионального, личностного, творческого потенциала связки «коуч-партнер» с целью достижения максимального эффективного результата в адекватное время.

тически ему научиться на профессиональном уровне. (Кстати, я надеюсь, что через некоторое время все наши менеджеры агентских групп будут владеть коучингом:)).

В системной технике продаж эта связка между целями агента и задачами страховой компании прорабатывается с помощью пяти⁵ индивидуальных планов. Или, как мы ее называем системы индивидуального планирования (СИП).

Самый долгосрочный план в СИП – это **Жизненный План**. Он помогает человеку определиться с тем, что ему хочется добиться в обозримом будущем. Обычно этот план составляется на срок более 5 лет, чтобы был разбег и долгое дыхание для его выполнения.

Жизненный План сам по себе – только картинка из серии «Что я хочу?» и ничего больше. Для того чтобы он стал реальностью, требуется оценить, можно ли его выполнить с помощью продаж «страховок». Поэтому, развивая системный подход к технике продаж, важно было не только выявить желания агента, но и увязать его желания с возможностями страхования. Как мы уже понимаем, возможности страхования очень различаются в зависимости от того, какой агент им занимается. Мы буквально по крупицам собирали информацию об успешных сделках и портфелях. Особенно нас интересовало, что и как можно планировать в продажах страхования физическим лицам. Для этого мы с каждым из опытных агентов анализировали его портфель и вместе узнавали:

⁵ ЖП, ПЛР (План 100), ЛППр, ПУКБ, ТЗ-НП – см. главу 2.7.

- сколько и в какие сроки можно заработать (в т. ч., сколько составляет средний заработок и какова его динамика);
- что для этого необходимо сделать, т. е., сколько и каких полисов для этого надо продать;
- почему продаются/не продаются те или иные полисы;
- максимальный и средний % возобновления полисов на следующий год;
- сезонность продаж определенных видов полисов и т. п.

В результате «на свет» появился такой замечательный инструмент планирования как **Личный План Продаж**. Именно он позволяет ответить на вопрос, в какие сроки можно решить задачи человека «по жизни» с помощью страхования. Одновременно можно оценить сам Жизненный План: он реален или это только очередная фантазия постсоветского человека на тему «хочу хотеть»?

ЖП, ЛППр и другие планы системы индивидуального планирования являются основой для индивидуальной работы менеджера с агентом. – Мы к ней подробно вернемся в соответствующей главе (см. главу 2.7).

Система управления контактом как часть системного подхода к технике продаж

Одновременно с принципами и системой индивидуального планирования, наша группа работала на творческим переосмыслением имеющихся в распоряжении агента техник

общения с клиентом. Благо, что опыт в мире в этой сфере накоплен очень большой.

Техники общения или система управления контактом?

По наблюдениям ученых и практиков продажи, от 70 до 95 % успеха сделки среди физических лиц зависит от того, насколько клиент доверяет лично продавцу. Надеюсь, никому не надо доказывать, что в каждой сделке с клиентом присутствует сразу две продажи.

Сначала продавец «продает себя», т. е. устанавливает с человеком доверительные и позитивные отношения. При продаже страхования часто бывает необходимо получить определенную личную, я бы даже сказал интимную информацию о клиенте, например, выяснить его финансовые возможности или взаимоотношения в семье. Понятно, что информацию подобного рода «первому встречному» не рассказывают. Для этого должны быть созданы определенные условия, при которых человек будет доверять агенту. Необходимы специальные усилия со стороны продавца, чтобы вызвать интерес и завоевать доверие собеседника. И только после этого можно приступать к продаже полиса. Это, что называется, общие места.

А вот что интересно! Доверие в отношениях с клиентом является прямым следствием умения специалиста по про-

дажам установить и управлять «личным контактом» в ходе сделки. Но оказалось, что, сколько специалистов столько и мнений – как надо им управлять. Все советуют различные приемы, но сложно найти стройную систему их использования и применения. Основные предложения сводятся к тому, чтобы использовать модель НЛП, основанную на подстройках к поведению клиента и элементам контакта с ним. При этом как-то забывается, что в процессе сделки кроме поведения, есть еще и другие объекты управления контактом, например личностные процессы, (такие как воображение, мышление, воля, внимание) или инициатива в общении.

Поэтому в рамках системного подхода мы предложили свою версию системы управления контактом.

Главная наша задача заключалась в том, чтобы упорядочить большой арсенал накопленных приемов общения и распределить их по тем или иным участкам продажи. Мы выдвинули очень простую идею: привязать все техники общения к объектам контакта. Т. е. найти то, чем конкретная техника или прием общения помогает управлять. При таком подходе, оказывается, что прием общения, широко известный как «выбор без выбора», «два варианта ответа», «альтернативный вопрос» помогает реализовать свободу выбора, а влияем мы при этом на такой личностный процесс человека как воля.

Исучаем объекты управления контактом

Следуя этой цепочке рассуждений, мы вышли на перечень того, чем надо управлять или на что надо влиять в процессе общения с человеком. Так возникли объекты контакта. Занудно звучит, а что поделать. Изучать-то надо – все-таки на кону от 75 % успеха в сделке. Таких объектов мы обнаружили четыре:

1. Личность (клиента). Человеческая личность многогранна. Она состоит из нескольких личностных процессов, таких как воля, внимание, память. За каждым из них, конечно, следить сложно. За собой-то редко успеваешь все замечать, а тут еще и за другим нужно успеть. Но это и не требуется. Просто в определенные моменты продажи надо обращать внимание на тот или иной личностный процесс.

2. Пространство-время контакта. За временем следят, так как его элементарно может не хватить на завершение сделки. А за пространством – чтобы обеспечить комфортную психологическую дистанцию.

3. Инициатива (продавца). Ее легко потерять – и тогда прощай комиссионные вместе с продажей.

4. Образ контакта. Если продажа тяжелый труд, то или клиенты от продавца сбегут, или сам продавец бросит продавать. И еще одно соображение – не купят у вас, купят у другого – более располагающего к общению. И рекомендо-

вать будут именно его:).

Теперь осталось просто распределить ВСЕ приемы общения на определенные группы и учить системных продавцов быть более эффективными в продажах. Большую часть этих приемов (соотнесенных с объектами управления контактом) вы найдете в таблице в Приложении 1.

На практике редко кто следит за отдельными объектами. Общение целостно – поди, попробуй, разъять его на части в боевой продаже. Так и в нашей истории, мы стали искать универсальную характеристику – за чем можно было бы просто следить, и при этом не тратить на это много времени.

Интегральной характеристикой стало психофизиологическое состояние клиента в момент общения. Чтобы никого не пугать скажу, что наблюдается оно в поведении через так называемые поведенческие индикаторы⁶. Ничего нового тут мы не открыли. Это то, что известно под термином «язык тела». Но, как всегда важна система, а не отдельные рецепты, которыми изобилуют многочисленные книжки на эту тему.

Один из поведенческих индикаторов – наклон корпуса. Например, если в процессе разговора человек наклоняется к своему собеседнику, то что это должно означать? Пока неясно – надо анализировать другую информацию. Чтобы точно сделать вывод, стоит внимательно смотреть на позу, на сокращение дистанции, на изменение темпо-ритма речи и т. п.

⁶ Относительно полный список поведенческих индикаторов вы можете найти в Приложении 2.

И уже по совокупности позитивных изменений продавец понимает, что изменение наклона означает, что мы задела-таки человека за живое и тема ему стала интересна.

Учимся общаться с клиентом по принципу обратной связи

В качестве технологии общения мы использовали модель процесса общения с использованием обратной связи. Это значит, что во время контакта полезно постоянно оценивать состояние человека.

Для этого сначала обычно настраиваются на особенности собеседника. Настройка состоит в том, чтобы оценить, устраивает нас его состояние или нет. Увидеть это можно также с помощью поведенческих индикаторов. Самый простой позитивный индикатор – улыбка в ответ на вашу улыбку. Если продавца не устраивает состояние клиента, то его можно изменить с помощью подстройки под собеседника. Подстройка – это согласование определенных параметров в общении.

Например, можно подстраиваться под скорость речи или интонации собеседника, а можно под позу. Т. е. если продавец подстроился – это означает, что он говорит со скоростью близкой к скорости речи другого человека, находится

в зеркальной позе и т. д. Выполнив подстройку⁷, можно собеседника вести к другому состоянию. Делать это можно по — разному. Замедлять или убыстрять свою речь, играть интонациями, менять позы, выражать определенные эмоции и т. д.

Дальше нужно опять оценивать состояние партнера по общению и все по кругу. Все повторяется до того момента, пока не закончится общение.

Кому-то может показаться, что эта схема общения сложна. Но секрет в том, что самое эффективное общение строится именно по такой схеме. Просто без специальной подготовки на это обычно не обращают внимание. Не буду утверждать ничего голословно – кто хочет, пусть проверяет. Мы долго разбирались с темой управления контактом и потому можем утверждать это ответственно.

Как бы то ни было, факт остается фактом: от того, насколько менеджер или продавец умеет менять состояние контакта, контролировать состояние свое и другого человека через поведенческие индикаторы – зависит успешное развитие отношений и самой продажи. Развивающееся доверие между продавцом и клиентом позволяет собрать необходимую информацию о проблемах клиентах, подобрать вариант решения и завершить продажу полиса.

⁷ Подстройка под клиента – согласование участников общения по темпо-ритму, скорости речи и другим вербальным/невербальным характеристикам контакта. Настройка на клиента – прежде всего по эмоциональному состоянию

Подводя итог микротемы, можно сказать, что в нашем варианте система управления контактом состоит из трех основных частей:

1. Объекты контакта,
2. Технологии управления состоянием по обратной связи
3. Конкретные приемы общения с клиентом.

Хорошее знание = владение системой управления контактом пригодится каждому менеджеру. Ведь абсолютно такая же система используется при общении менеджера с агентом. Эта система универсальна, ее легко применять и в продажах товаров, и в других ситуациях общения, когда надо добиться решения сложной задачи.

Как меняется цикл продажи в системе продаж?

Наши открытия в области системного подхода к технике продаж продолжались. Теперь фокус внимания сосредоточился на самой продаже.

Из мировой практики известно, что ключевой технологической частью процесса «продажи страховой услуги» является **цикл продажи (ЦП)**. Это основные этапы продажи услуги и их неразрывная последовательность при совершении сделки. Цикл продаж позволяет:

1) понять, какой структурой обладает продажа, или, говоря другими словами, из чего состоит «продажа услуги», каковы цели, желаемые результаты и т. д.;

2) выстроить временную перспективу – чем необходимо заниматься на каждом из этапов продажи;

3) определить, какие техники и навыки продаж имеют решающее значение для каждого из этапов.

Традиционный цикл продаж в общем случае состоит из следующих этапов: поиск клиента, презентация, работа с возражениями, завершение сделки, обслуживание клиента, возвращение к поиску новых клиентов.

Изначально мы следовали за западным опытом применения техники продаж. Постепенно стало ясно, что есть некоторые вопросы, на которые нам надо найти ответы самим.

Например, одним из них стал вопрос, что делает человека нашим клиентом? Отвечая на него, мы вышли на ключевой концепт «горячей и значимой проблем». Он, в свою очередь, помог нам четко выявить различия и границы применения в моделях продаж. Что же у нас получилось и, что добавилось в ЦП при системном подходе к технике продаж?

Какой клиент нам нужен, или что такое ХПК, «горячая» и «значимая» проблемы?

Для того, чтобы найти клиента, необходимо определить-ся, кто нам нужен. Мы сформулировали главные характеристики потенциального клиента (ХПК). Они взаимосвязаны между собой и все влияют на перспективность сделки. Т. е. помогают ответить на вопрос: будет ли клиент застрахован в

ближайшее время? Применительно к страхованию (физических лиц) они звучат так:

- есть ли у человека финансовая возможность приобрести страховку;
- есть ли у него имущество, которое подпадает под условия страхования;
- какое у него и его ближайшего окружения отношение к страхованию
- какие у него значимые и горячие проблемы (затруднения, задачи), связанные с финансовой защитой;
- является ли человеком, кто сам принимает решение о покупке полиса или ему надо еще с кем-то советоваться.

Получив ответ на эти вопросы, системный агент всегда точно знает, является ли выбранный им человек перспективным клиентом.

Ведь проблем (задач, затруднений – называйте, как хотите) у каждого человека много. Такие проблемы, которые волнуют человека «здесь и сейчас» называются в системе продаж «горячими». Например, больные зубы или платеж по кредиту. Только часть из них решается с помощью страхования. А, чаще всего, они совсем не связаны со страхованием.

Наряду с горячими у каждого человека есть и значимые проблемы. Они имеют большое значение для клиента с точки зрения страхового консультанта. Значимая проблема – та, что должна волновать клиента с точки зрения агента. Например, незастрахованное =финансово незащищенное имуще-

ство – автомобиль или квартира.

Используя наряду с проблемами другие ХПК, можно составить портрет идеального клиента и найти места, где их искать. А также определиться в том, как вообще лучше искать клиентов.

Первый этап ЦП – «Активный поиск клиентов через рекомендации».

Эффективные продажи страхования начинаются с активного поиска клиентов. Настоящий специалист по продажам «рождается» только тогда, когда он осознает, что клиента надо искать. Если агент будет ожидать, пока клиент осчастливит его своим появлением, вряд ли можно рассчитывать на хорошую комиссию в этом месяце. Ну разве только он до сих пор сидит на ОСАГИшной трубе?

Самое смешное (и грустное), что большинство именно так сидит и ждет, пока на них клиент свалится с неба.

Мы выявили, что вариантов поиска не так уж и много. Большинство несистемных агентов ждут, пока к ним придет клиент, и они ему выпишут полис. Другие – ищут клиентов «вхолостую», т. к. считают, что это эффективней всего. Все зависит от связей и предыдущего опыта начинающего агента. Но профессионал, работающий по «холодным» контактам, что может быть печальней этой картины?

Нашу группу такая ситуация не устраивала категориче-

ски. И мы (вслед за буржуями, правда) нашли замечательный инструмент, который одновременно позволяет, и искать клиентов, и увеличивать объемы продаж. Это рекомендация действующего клиента к новому, потенциальному. Что может быть проще: «Г-н Петров, я рекомендую вам г-на Егорова, он настоящий профессионал в страховании:»). Какая замечательная фраза, позволяющая сэкономить столько времени и сил!

И как много времени и сил уходит на то, чтобы буквально заставить агентов не забывать брать рекомендации. Именно заставить, я не ошибся. Причин для этого много (большую часть из них мы разберем в самой последней части книги, там где будем обсуждать коучинг и развитие агентов).

Что и говорить – работа через рекомендации помогает развитию агентского поля. И в, конечном счете, напрямую влияет на повышение объема продаж. Мы заново открыли, что самый лучший способ избежать стагнирования (сокращения) поля клиентов заключается в том, чтобы постоянно получать рекомендации и «наводки» на все более «дорогих» потенциальных клиентов. Последовательно используя рекомендации, агент:

- наращивает свое клиентское поле;
- выходит на все более обеспеченный слой населения;
- получает заранее необходимую информацию для работы с конкретным человеком.

Рекомендации позволяют подготовиться к встрече с кли-

ентом на принципиально ином уровне, нежели при работе «вхолостую». Использование рекомендаций позволяет заблаговременно подготовиться к встрече не вообще, а с *дан- ным конкретным* клиентом. Шансы на успех сделки при этом возрастают в геометрической прогрессии.

«Поиск клиента», «полушутя, полусерьезно», я называю этапом «агентурной разработки». Характер сведений, которые необходимо получить о клиенте, весьма разнообразен. И иногда детский опыт «игры в Штирлица» просто незаменим.

После того, как собрана и проанализирована первая информация о клиенте, можно «входить с ним на контакт».

Второй этап ЦП – «Назначение места и времени встречи при телефонном контакте по рекомендациям»

Часто согласование/назначение встреч происходит по телефону. Поэтому агенту необходимо владеть технологией телефонного контакта по рекомендации. Это существенно облегчает первый контакт с человеком. При назначении встреч полезно также умение пользоваться специальными методами («шагами» вынужденного выбора, «назначением незабываемого времени встречи» и т. д.).

При всей своей кажущейся незначительности по сравнению с другими крупными участками технологии, такими как «личная встреча» или «обслуживание клиента», «назначе-

ние встречи» выполняет важную роль. Эта участок технологии позволяет нам подводить промежуточные итоги и оценить перспективность скорейшего подписания полиса.

Третий этап ЦП – «Подготовка к продаже»

Этап подготовки к продаже состоит из трех важных составных частей: экспертной, психологической и проектирования имиджа специалиста по продажам.

В экспертную подготовку входит самооценка готовности агента к работе с конкретным клиентом, в т. ч. специальные знания в области страхования, аргументы надежности страховой компании, предварительные варианты страховых программ для клиента.

Психологическую подготовку начинают с настройки на работу с конкретным клиентом. Здесь отслеживаются и «снимаются» личные ограничения агента. В результате правильно проведенного аутотренинга агент чувствует настрой на успех, азарт и «вкус» к продаже, желание работать с данным конкретным клиентом и т. д.

Проектирование имиджа – это работа с внешним видом специалиста по продажам. Основной принцип работы здесь: адекватность внешнего вида ситуации, в которой продавец встречается с клиентом.

Четвертая часть ЦП – «Проведение продажи»

Она связана с личной встречей с клиентом. В представлении «обывателей», это то, что и является, собственно, продажей: встреча агента с клиентом по поводу предложения страховой услуги.

В определенный момент автором было сформулировано, что

в системном подходе продажа понимается как взаимовыгодное решение значимых проблем клиента с помощью нашей продукции (страхового продукта).

Используем концепт «горячей» и «значимой» проблем для различения моделей продаж.

Применение концепции значимой и горячей проблем помогло выделить несколько моделей⁸ продажи и пересмотреть технику общения с клиентом при проведении продажи. Так, в частности, в нашей группе возникло понимание сделки как маршрута решения проблем клиента. Это был новый шаг по отношению к традиционной презентационной модели продаж.

⁸ Мы считаем, что на сегодняшний день есть всего пять моделей продаж: «впаявательская», территориального обслуживания, презентационная, консультативная и консультативно-ценностная.

Когда эффективно использовать ту или иную модель продажи? Это легко понять, если, опять-таки, использовать предложенное разделение проблем клиента на горячие и значимые.

Когда эффективна презентационная модель продажи? Когда горячая проблема клиента равна значимой

Презентационная модель эффективна, когда горячая и значимая проблемы клиента совпадают.

Внимание! Если у клиента горячая проблема совпадает со значимой, то это означает, что он уже задумался о необходимости страхования и готов купить полис.

Например, проверено – если у одного члена садового товарищества сгорит дача, все его соседи тут же побегут страховаться. Тогда страховщику не придется глубоко исследовать ситуацию. Клиент сам попросит: «Помоги решить проблему». Агенту только останется сказать, что компания надежная, и страхование поможет клиенту обеспечить финансовую защиту его имущества.

В этом случае для продажи достаточно короткой презентации о назначении и особенностях продукта/компании и можно сразу переходить к выбору конкретного варианта страхования: элитного, среднего или демократичного. Первый вариант защитит клиента от большего количества рис-

ков, последний – от меньшего.

Для презентационной модели продаж свойственно большое внимание к работе с возражениями клиента. Некоторые авторы даже относят его к самостоятельному участку ЦП. Только и слышно вокруг. Техника продаж – это про работу с возражениями!:))

Суть управления возражениями состоит в том, чтобы готовиться заранее к возражениям со стороны клиента и, если, необходимо, предвосхищать и провоцировать их во время продажи. Возражения могут быть конструктивными и деструктивными (разрушители).

Конструктивные связаны с дефицитом информации у клиента. На самом деле такие возражения являются средством продолжения контакта. В «самих себе» они содержат ценностные или мотивационные основания для принятия финансового решения. Человек через такие возражения как бы сигнализирует «У меня нет необходимой информации для принятия решения! Дайте мне ее!!»

Он понимает свои выгоды или ценность приобретения полиса, но ему не хватает самой малости. Но как часто «господа продавцы» упрямо не слышат этих криков о помощи и продолжают спорить о своем, вместо того, чтобы заметить, что причины спора просто нет!

К сожалению, в презентационной модели многие агенты воспринимают продажу как «пропихивание» своего предложения без оглядки на мнение клиента. При этом они исполь-

зуют соответствующие слова: «я его дожал, прижал к стенке, взял за горло, он у меня не вырвется» и характерные жесты. Такая плохо понятая презентационная модель весьма напоминает модель негативную (то есть, «впаривательскую»).

Российские люди более мягкие. Им подобный стиль общения не очень подходит. Хотя агенту так работать, конечно же, легче. Легко внушить себе, что можно играть профессиональными словечками, казаться очень умным, не слушать другого человека и самоутверждаться за его счет.

Миф о непреодолимости возражений возникает, если агент не может отличить «разрушителей» от конструктивных возражений. Причина появлений «разрушителей» в сделке почти всегда связана с различными негативными событиями в жизни клиента, причем сплошь и рядом они не имеют непосредственного отношения к текущей сделке.

Кто-то чуть раньше обидел человека, или обманул, не выполнив обещаний, а агента используют как «громоотвод» или «мусорную корзину» «здесь и сейчас». В таком случае, срыв сделки, как правило, происходит потому, что он «плохо продан» клиенту. И он может позволить себе такие действия в ваш адрес. Т. е., понятно, что агент элементарно не умеет управлять контактом. И это для большинства интуитов, к сожалению, норма. В этих случаях надо тренировать умение работать с возражениями и продающими манипуляциями.

Например, если клиент еще сомневается, агент может завершает беседу каким-нибудь манипуляторским приемом.

Например, говорит: «Мы с вами все обсудили, теперь вы подумайте», – и идет к двери. Там он на секундочку задерживается и задает последний вопрос: «Можно я попрошу у вас совета? Что, по вашему мнению, еще нужно сделать, чтобы решение было принято?» Если клиент начинает отвечать, то беседа продолжается. Это позволяет добыть важную информацию, которая нередко помогает воздействовать на клиента для принятия положительного решения.

По мере роста профессионализма агента-презентера управление возражениями превращается в рутинный процесс, когда он «наперед знает», какое возражение со стороны клиента последует, и что на него необходимо ответить.

А что делать, если горячая проблема клиента не равна значимой? Используйте консультационную модель продаж

В рамках этой модели мы считаем, что у клиентов всегда есть определенные проблемы с его личным имуществом, с бизнесом, с людьми или с объектами, которые помогают им делать бизнес (производство, технологии и т. д.). Как минимум, всех мучает проблема: как его сохранить и приумножить? Мы знаем, что есть различные варианты решения этой проблемы. В том числе, с помощью нашей услуги – страхования. Ведь, если предприятие застраховано, то для бизнеса одной угрозой меньше. Например, сторел товар на складе –

страховщик восстановит его стоимость.

Когда я говорю о способе проведения продаж типа «консультирование», то имею в виду выстраивание долгосрочных взаимоотношений агента с клиентом. Добиться их возможно, если исходить из необходимости совместного решения проблем клиента и агента с помощью страхования.

Данный подход в корне противоположен способу продаж типа «впаривать». При «консультировании» вы работаете над качеством ваших встреч с клиентом. Как результат – стратегия консультирования характеризуется большим количеством повторных⁹ (а также перекрестных¹⁰) продаж одному и тому же клиенту на протяжении длительного периода. В логике консультирования, с помощью страхования мы обеспечиваем финансовую защиту наиболее важных для человека объектов страхования, (начиная от личного автомобиля и, заканчивая, его бизнесом), исходя из потребностей и возможностей клиента.

Как мы уже сказали, консультационная модель применяется тогда, когда горячая и значимая проблемы клиента НЕ совпадают. Т. е., когда страхование не находится в числе приоритетных задач для клиента. Это основное отличие от

⁹ Повторная продажа = пролонгация (возобновление) договора страхования на следующий год с одним и тем же страхователем.

¹⁰ Перекрестные продажи – продажи новых страховых продуктов одному и тому же клиенту (например, если у клиента застрахована дача, и есть автомобиль, то предложить ему приобрести полис автострахования, например, автогражданской ответственности)

модели презентационной, где они равны, т. е. где клиент уже готов, что называется «созрел», страховать.

Если же у клиента горячая проблема не совпадает со значимой, его волнуют совсем другие заботы, не связанные со страхованием. Например, как устроить дочку в институт или что-то еще. Понятно, что если, человек занят своей горячей проблемой, а страховщик приходит со страхованием, не факт, что клиент услышит его.

Но продавец, как опытный консультант, видит, что у клиента есть и другие важные проблемы, которые можно и нужно решить с помощью страхования. Например, он ездит на хорошей машине, а застрахован только по ОСАГО. Или у него финансово никак не защищено его имущество. Все это может повлечь крупные траты, и в конечном счете повлиять на его уровень жизни. У агента, в большинстве случаев, видение жизненной ситуации клиента как правило, более долгосрочное. Получается, что страховой консультант просчитывает варианты развития событий, как минимум на год вперед, а иногда (в случае страхования жизни и на 5-15 лет).

Наладив контакт, агент, владеющий системными технологиями, начинает с ориентировки в ситуации клиента, его финансовых возможностях, отношении к страхованию, т. е. торгового интервью.

С помощью торгового интервью системный агент:

- выясняет, какие именно проблемы клиента можно решить с помощью страхования;

- уточняет границы реальных финансовых возможностей, т. е. может ли он приобрести страховку;

- выявляет отношение клиента к страхованию (как ни странно, а ликбез о необходимости страховой защиты все еще актуален),

- исследует отношение клиента к разным вариантам решения его значимой проблемы с помощью страховой услуги.

Эта информация необходима, чтобы подобрать максимально устраивающий человека вариант страхования и сравнить с другими вариантами защиты, которые есть в его распоряжении. А их как известно – великое множество.

Например, жить без страховки, за все страховые случаи платить самому и уповать на русский «авось». Понятно, что это не вариант:). Но иногда требуется много времени, чтобы прийти к этому выводу.

В этом то и заключается искусство агента-консультанта по продажам страхования – донести проблему так, чтобы клиент увидел ее, признал для себя, сказал, что она важна, и ее нужно решать. Сделать это можно с помощью вопросов, отвечая на которые, человек сам убеждает себя в необходимости страхования. А уже затем агент:

- выбирает вместе с клиентом наиболее подходящий вариант;

- подбирает такие выгоды, доводы, аргументы в пользу страхования, которые помогут человеку принять решение «здесь и сейчас».

Дальше все просто – если контакт сохранен=клиент вам доверяет, вы выписываете полис и даже не один. Сделка заключается почти автоматически.

Если подвести промежуточный итог, то в продажах по системе маршрут решения проблем клиента выглядит так:

- Налажен контакт с клиентом
- Выявлены горячие и значимые проблемы клиента с помощью торгового интервью
- Определена значимая проблема
- Значимая проблема переведена в «горячую»
- Предложены варианты решения с помощью страхования
- Выбран устраивающий вариант
- Рассчитана страховая премия
- Оформлен полис
- Получены деньги
- Получены рекомендации
- Сохранен контакт на длительное время
- Уложились в отведенное время

Теперь надеюсь, станет более понятно, почему в системном подходе большое внимание стало уделяться разработке различных форм торгового интервью в отличие от традиционной презентации товара. Одной из самых известных наших техник в этой сфере является техника «Переход от ОСАГО к ДВС» (добровольным видам страхования).

Полностью она приведена в книге «Фабрика Успеха», а фрагмент вы сможете найти в главе 2.10, посвященной ра-

боте на точке продаж.

Внимательный читатель, скажет позвольте – а где же возражения? Как же без них? Легко!

Возражения, которым традиционно отводится много места при продаже, у системщиков перестали занимать основную часть подготовки. Они стали восприниматься как одно из отклонений от этого маршрута, наряду с откладыванием сделки и дополнительными презентациями о необходимости страхования и презентации компании.

Как было сказано выше, мы считаем, что все отклонения от маршрута решения проблемы объясняются различными затруднениями, возникшими у клиента.

Среди них есть реальные: например, у клиента нет денег на полноценную страховую защиту. А есть и надуманные, когда «первое лицо предприятия» недооценивает важность страхования.

Эти затруднения надо внимательно исследовать. Поэтому вместо «работы с возражениями» здесь применяется анализ реальности затруднений. Далее выбирается вариант их преодоления, который устраивает и агента, и клиента.

Что такое Консультативно-ценностная модель продажи?

Она является логическим развитием консультативной модели продаж. Характеризуется тем, что клиенты передают

агента по цепочке. То есть, сначала люди звонят своим знакомым, потому что агент попросил их взять рекомендации. А потом начинают звонить сами, даже если их об этом не просили. Потому что понимают, что страховать у этого агента выгодно. Они заражаются самой идеей страхования и вместо продавца страховых продуктов говорят своим знакомым и партнерам по бизнесу: «Ты что, еще не застрахован? Как так можно? Вот тебе телефон очень хорошего агента».

В этой модели можно выделить отдельный подвид: наивно-ценностный. Многие из тех агентов, которые освоили консультативную модель, говорят: «Нас же уже рекомендуют». Но как ни странно, обычно объемы их продаж останавливаются на показателях, которые были достигнуты с помощью консультативной модели. Это хорошие, высокие объемы, но больше они не увеличатся.

Для того чтобы постоянно расти, нужно продавать по консультативно-ценностной модели. Причем, осознанно. Именно по такой модели работают очень успешные агенты. Застраховав одного человека, они получают доступ сразу к нескольким его знакомым и близким. Таким образом, страхователь становится для них центром влияния и единомышленником агента в своем окружении. Использование консультационно-ценностной модели продаж даст агенту возможность успешно с ними сотрудничать.

Пятый этап ЦП – «Завершение сделки»

Формальное содержание этого этапа состоит в выборе конкретного варианта решения проблемы клиента, оформлении документов (заявления, полиса, квитанции) и получении денег.

Основное назначение завершения сделки – содействие принятию решения клиентом «здесь и сейчас».

Завершение сделки является ключевым моментом продажи. Здесь подводится итог всем нашим усилиям по проведению сделки. Умение последовательно проводить свой курс и вывести клиента к пониманию выгод от приобретения того или иного страхового продукта, важно для успешного завершения любой сделки.

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.