

Владимир Перемолотов

ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ



АГЕНТСКИМИ СЕТЯМИ



«Инфра-Инженерия»

Владимир Перемолотов

**Организация и управление
агентскими сетями**

«Инфра-Инженерия»

2016

УДК 368.07
ББК 65.271

Перемолотов В. В.

Организация и управление агентскими сетями /
В. В. Перемолотов — «Инфра-Инженерия», 2016

ISBN 978-5-9729-0102-9

Известный правитель, еще в прошлом веке, так сформулировал важнейшее условие успеха любого дела: «Кадры решают все!». Он знал что говорил – об этом свидетельствуют результаты его неоднозначно оцениваемой современниками жизни. Это положение – о кадрах – не потеряло актуальности и в наши дни. Перед современным руководителем, чем бы он не занимался, также встают вопросы: «Где брать эти самые кадры? Как их привлекать? Как обучать? Как наиболее эффективно организовать их работу? Как контролировать?» Эта книга как раз и дает ответы на эти вопросы. На примере работы страховой компании, где автор проработал почти два десятка лет, создавая и контролируя сети продаж, показывается как могут быть решены вопросы привлечения, отбора, обучения сотрудников, контроля за их деятельностью.

УДК 368.07
ББК 65.271

ISBN 978-5-9729-0102-9

© Перемолотов В. В., 2016
© Инфра-Инженерия, 2016

Содержание

Глава 1	6
Агент и страховая компания	6
Прямые продажи	8
Продажи через посредников. Брокеры	10
Интернет	11
Директ-мэйл	12
Агенты	13
Агенты – сложности для компании	15
Конец ознакомительного фрагмента.	17

Владимир Перемолотов
Организация и управление
агентскими сетями

© В. В. Перемолотов, 2016 г.

© Издательство «Инфра-Инженерия», 2016 г.

Глава 1

Нужен ли вам агент?

Агент и страховая компания

Когда я впервые столкнулся со страхованием, как сферой деятельности, у меня образовалось несколько иллюзий. Главной из них была такая: где-то сидят добрые люди, больше всех заботящиеся об общественном благе, которые за какие-то копейки, за мелочь, готовы защитить меня и оказать мне финансовую помощь на многие сотни рублей. Извинением тому может быть только одно – я был молод и несведущ в жизни. Отмечу, что это было еще в советские времена.

Потом, когда спустя много лет я начал заниматься страхованием более серьезно, понимание ситуации пришло само собой. Стало ясно, что альтруистов в нашем деле не больше, чем в каком-либо ином и целью работы страховой компании является не оказание бескорыстной помощи всем желающим, а нормальное извлечение прибыли...

Страховая компания – коммерческое предприятие. Его цель прибыль, а значит, Компания должна продавать свои услуги самыми разными способами.

Одно скверно – вокруг существует такая неприятная вещь как конкуренты.

Да, конечно, Капитализм это всегда конкуренция, но, думаю, любой руководитель компании охотно остался бы в одиночестве и стал бы монополистом.

Я в страховании с 1993 года и застал времена, когда административный ресурс использовался настолько беззастенчиво, что ничего не стоило... Хотя как раз стоило, и стоило немало, подгрести под себя какую-нибудь отрасль, как это случилось в свое время в Москве со строительными рисками...

Однако капитализм со временем стал более цивилизованным, и законы конкурентной борьбы проявляют себя все отчетливее.

Если в середине 90-х в Реестре Минфина числилось 3500 страховых компаний, то к началу «нулевых» их число уменьшилось более чем в два раза. Что происходит с компаниями? Часть гибнет, не выдерживая конкуренции, другая – разрастается.

Сейчас на страховом рынке параллельно происходят два процесса – уменьшение числа страховых компаний и увеличение интереса, в первую очередь физических лиц к страхованию. И тому и другому есть объективные причины. С одной стороны Клиенты научились считать деньги и хотят получить за свои рубли хороший сервис, а с другой стороны общество все-таки постепенно (не без помощи государства, конечно, вводящего ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ виды страхования) меняет менталитет и отношение к страхованию.

Уместно привести историческую аналогию. Вспомним царя Петра и его слова «В театр своей воле идти не хотят? Драгун за зрителями посылать!». Прошло какое-то время, и драгуны стали не нужны.

Мы в страховании постепенно подходим к этому этапу.

Заставляя граждан страховать, государство постепенно приручает их к мысли о защите собственных экономических интересов через страхование.

Таким образом, современные тенденции, направленные на уменьшение числа страховых компаний на рынке, их укрупнение с одной стороны и усиление интереса как физических, как и юридических лиц с другой стороны, объективно толкают страховой рынок в первую очередь с физическими лицами.

Хотим мы этого или не хотим, но мы все-таки выстроим капиталистическое общество. Формы у него могут отличаться от тех, что есть на Западе Европы или США, но суть останется

общая. Капитализм это общество, где каждый из членов наделен свободой принятия решения и вытекающей из этой свободы обязанностью нести ответственность за их последствия.

И когда люди это осознают – они задумаются о защите.

А защиту от агрессивности внешнего мира им может дать только счет в банке или полис страховой компании.

Объективные законы, которые имеются в любой области человеческой деятельности, и страхование тут не исключение, показывают, что времена «золотых россыпей», когда страховщик мог только раз нагнувшись собрать столько клиентов, сколько ему нужно для безбедного существования уже ушли в прошлое.

Такое положение дел можно сравнить с разработкой реальной золотой жилы – сперва снимаются сливки в виде золотых самородков величиной с конскую голову, потом идут самородки помельче – величиной с кулак, потом с ноготь, а потом уже нужно ставить сита и вымывать золотой песок...

Самое интересно, что то золото, которое взять легко, составляет очень небольшую часть металла. Большая его часть – в земле, но чтоб достать его необходимо приложить гораздо больше труда, нежели чем просто нагнуться.

В страховании все происходит точно также.

В начале 90-х страховщики в своих регионах прибрали к рукам крупных клиентов и какое-то время неплохо жили на том, что стыдливо называлось «финансовым сервисом». Кто работал тогда в страховании, помнит изящные схемы, когда через страховые компании прокачивалась зарплата и уходила от налогообложения. В те времена не очень крупной компании достаточно было иметь десяток клиентов и, обслуживая их, чувствовать себя сыром в хрустальной масленке. В это замечательное время агенты компаниям особенно-то и не были нужны. Услуга проводки зарплаты через счета страховой компании была настолько востребована, что достаточно было записной книжки руководителя страховой компании, чтоб обеспечить развитие и безбедное существование с бесплатными обедами для немногочисленных сотрудников.

Со временем конкурентов на этом поприще стало больше, но общую картину это не меняло – компании достаточно было иметь одного – двух специалистов, которые лично обзванивали руководителей предприятий, что полностью закрывало проблему. В те времена появилась особая категория специалистов – специалистов «со своими клиентами». Они ходили из компании в компанию, обещая принести с собой свою клиентуру и благоденствие...

Но пришло время и все закончилось.

В жизни, как вы, вероятно, успели заметить, вообще все устроено так, что почему-то все рано или поздно заканчивается.

«Финансовый сервис» увял, и тут выяснилось, что клиенты не ломаются сами собой в призывно открытые двери страховых компаний. Их нужды в реальном страховании оказались не на столько велики, чтоб обеспечить приток финансовых средств для прежнего безбедного существования страховых компаний.

И началась битва за Клиента, которого надлежало отыскать и привести к себе!

Эта битва продолжается и по настоящий момент.

Да, конечно еще сохранились схемы, работающие на личных отношениях, но опора исключительно на них ведет, и это руководители компаний отлично понимают, к застою и, в конце концов, к прозябанию. Такие схемы не дают развития.

Существующие в настоящее время способы привлечения клиентуры можно посчитать на пальцах одной руки.

Прямые продажи

Прямые продажи, большей частью, подразумевают под собой использование административного ресурса.

Пословица «Не имей сто рублей в ассигнациях, а имей сто друзей в организациях» бытовала и в прошлое социалистическое время. В те времена наличие денег при отсутствии связей в местах, где их можно потратить, делало их (деньги) бесполезной бумагой. Построение капитализма в отдельной взятой социалистической стране отбросило буквальное понимание этой фразы в небытие. Теперь наличие реальной конкуренции на потребительском рынке товаров и услуг дает обладателю финансовых ресурсов возможность легко, быстро и с удовольствием потратить свои деньги. Но, тем не менее, прежний смысл этой поговорки остался, по крайней мере, для одной профессии. Это – страховщики.

Если руководитель в компании имеет соответствующих друзей, то в значительной степени может облегчить себе решение стоящих перед ним задачи по подбору клиентов для компании. Форму такое сотрудничество со значительным чиновником может принять самую разную. От обычного агентского соглашения, где агентом выступает либо сам чиновник, либо кто-нибудь из его родственников, до заключения полномасштабных договоров о привилегиях данной компании в конкретном регионе или в конкретной сфере деятельности. Проявлением такого способа подбора клиентуры является создание различных пулов и объединений по интересам. Все помнят истории со страхованием строительно-монтажных рисков в Москве, опасных производств и т. д. Этому противится МАП, другие, менее удачливые страховщики, но поделаться тут вряд ли что можно. Кроме вполне понимаемого личного интереса чиновников и страховщиков тут есть и интерес дела. Безусловно, администрация региона или руководитель какой-либо отрасли заинтересованы в реальном качестве услуги и делая выбор в пользу того или иного страховщика, они хотят быть уверенными в качестве услуг. А если эта уверенность есть, то зачем нужен кто-то незнакомый?

Этот канал активно используют кэптивные компании. Их клиент всегда рядом и всегда готов платить. Ему даже руки выворачивать не надо, ибо – уже!

Тут можно процитировать Аверченко – уж больно цитата к месту – «Если полицмейстер приглашает присесть, стоять становится как-то неудобно...»

Но не каждому повезет в том, что его друг, сосед или родственник пусть не самый большой, но начальник.

В том случае, если нет возможности решить вопрос о «крыше» глобально – в рамках отрасли, города или района – можно попробовать решить его в отдельно взятом, конкретном месте.

Дело в том, чтобы использовать этот способ подбора клиентов нет необходимости выходить на самых больших начальников. Достаточно захватить некий узел, точку, через которую идет поток клиентов в таком месте, где эту точку трудно обойти – кассир на автостанции, работник регистратуры, диспетчер и т. д.

Реализация заложенной идеи использования на пользу дела административного ресурса при работе с физическими лицами может проявляться еще и иной форме.

На моих глазах произошло следующее: в одной страховой компании, входившей в большой холдинг этот ресурс был реализован следующим образом: глава холдинга, собрав руководителей фирм, входивших в холдинг потребовал от тех, чтобы каждый сотрудник к определенному сроку застраховал в своей страховой компании домашнее имущество и привлек к страхованию по несколько человек из числа друзей и родственников. (По принципу «А не будут брать – отключим газ...») Когда эта задача была решена, руководитель потребовал, чтобы те же самые его сотрудники проделали и с юридическими лицами.

И что вы думаете? Процесс пошел...

У способа прямых продаж самый главный минус в том, что рано или поздно сотрудник компании начинает считать, что дополнительные 100 долларов к его зарплате уже не стоят тех нервов и потраченного на поиски нового клиента времени. И это только в том случае если эти доллары платят. А ведь частенько установив оклад, Хозяин компании считает, что этого вполне достаточно для самой эффективной работы.

Продажи через посредников. Брокеры

Работа с брокерами привлекательна для компании, оттого, что самый трудный процесс – процесс продажи – в этом случае перекалывается на чужие плечи. Компании следует только передать информацию о своем продукте брокеру, заключить с ним договор и дело вроде бы в шляпе.

Именно, что «вроде бы».

На этом пути есть несколько подводных камней. Не следует забывать, что брокер работает не на компанию, а на клиента, поэтому он не станет продавать все, что ему предложит компания, а самостоятельно выберет только то, что считает лучшим. Это означает и то, что не все, что выгодно продавать компании, брокер возьмется реализовывать на рынке. Он возьмет только лучшее, то, что выгодно отличается оттого, что могут предложить другие компании. К тому же его услуга платная. За нее придется заплатить.

Структура тарифной ставки у нас вещь поднадзорная, а это означает, что менять соотношение между брутто и нетто ставками страховая компания не может под страхом неприятностей. Это в свою очередь означает, что комиссионные, которые можно было бы заплатить агенту, придется делить между агентом и брокером, что в свою очередь означает, что чтобы сделать свой продукт более привлекательным для клиента структуру все-таки придется нарушать, как собственно сегодня и делает большая часть компаний.

Продажи через посредников нехороши тем, что работа посредника, как правило, плохо контролируется. Её просто невозможно контролировать. И решение о том, что именно следует продавать, принимается на самом нижнем уровне. Не директором, а рядовым агентом.

В моей практике был такой случай...

После введения ОСАГО мне пришлось проверять работу выездных точек продаж – руководство моей компании решало надо ли связываться со структурами, которые владели этими машинами. Продавцы полисов охотно шли на контакт, однако подозрительно настойчиво подталкивали к приобретению полиса конкретной компании. Компания была не «на слуху» и я вяло возражал, требуя полис какой-нибудь более известной компании и тогда агент, укоризненно покачав головой, сказал мне, понизив голос.

– Не советую. Эта компания часто отказывает в выплате.

Он вытаски откуда-то несколько ксерокопий полисов, на каждом из которых стоял красный штамп – «Отказать в выплате»!

– А эта компания, – он ткнул пальцем в логотип. – Всегда платит!

Как специалист в области страхования я-то понял, что агент обманывает меня, и что штампик он изготовил собственноручно, но вот поймет ли это обычный клиент? Скорее всего, нет, и то, что не произвело на меня никакого впечатления, для несведущего в страховании клиента может стать решающим аргументом. Он же видит красные штампики собственными глазами.

«И штампики кровавые в глазах...»

Если же речь идет о продаже наших страховых полисов сотрудниками банков, почт и автосалонов, то нужно иметь в виду, что у Посредника есть своя основная работа и продажа Полисов это так сказать побочный заработок. Сотрудник автосалона, продавая ОСАГО или КАСКО вряд ли будет заниматься продажей НС или Жизни... Не его это, не его...

Эксклюзивные договора помогают решить вопрос конкуренции однотипных продуктов разных компаний на одном и том же рабочем месте, но и это паллиатив – полумера. Интенсивность его работы никак нельзя проконтролировать.

Интернет

Система продаж через Интернет уже пережила свой первый бум. Многие страховые компании, открыв для себя всемирную паутину, посчитали, что одного размещения информации о себе и своих продуктах вполне достаточно для того, чтобы клиент повалил валом, однако со временем выяснилось, что ошибка вышла. И дело не в том, что все это происходит у нас – «Хотели как лучше, а получилось как всегда».

Практика, да и разговоры с адептами этого способа продаж, показывают, что в лучшем случае через Интернет происходит не продажа, а всего лишь оформление документов, подтверждающих продажу. Отношение большинства населения к страхованию и неграмотность в этом вопросе таковы, что у нас еще долго Интернет не сможет быть конкурентом страховому агенту.

Привлечение клиентуры через Интернет чревато возможностью обмана и из-за этого далеко не все виды страхования могут быть предложены страхователям. Только один этот факт делает Интернет невыгодным способом привлечения клиентуры.

К тому же надо признать, что на сегодняшний день Интернет сам по себе обеспечить продажи не может, а может выполнять при продажах только промежуточную информационную функцию. Кривиться и кивать на наш менталитет так же не стоит, ибо по нашим сведениям данные об иностранных достижениях так же не впечатляют.

Директ-мэйл

Вероятнее всего этот способ будет провозглашен очередной панацеей. К этому есть все основания – в его основе лежит новое техническое оснащение и практически реализованное технологическое решение о разделении труда. Ведь информационная составляющая любого бизнеса играет не последнюю роль в его успехе, а в этом случае на службу продавцу ставится целое информационное подразделение.

На наших глазах происходят оформление нового способа привлечения клиентуры к страховым компаниям.

Дело в том, что в настоящее время у ряда структур (например, пейджинговых компаний) освобождаются целые подразделения, предназначавшиеся для работы с клиентами. Именно их возможности и предлагаются к использованию страховым компаниям.

Начатки такого подхода встречались нам уже лет пять назад, когда в структурах некоторых страховых компаний появились так называемые «информационные» отделы. Их целью было создание потенциального поля для имеющейся агентской сети. Попытки создать «поток клиентов», что бы обслужить ее с помощью «потока агентов» кое-где удавалась, хотя по большей части хвастаться было нечем.

Причиной многочисленных неудач в те времена (оставляя за рамками несовершенство страховых продуктов, законов и национального менталитета) было то, что занимались этим делом специалисты в области страхования. Они более или менее знали предлагаемый к продаже товар, разбирались в страховании, но не были обучены правилам разговора по телефону, не умели склонить собеседника даже не к покупке, а к тому, чтобы тот принял агента и рассмотрел предложения Страховой компании.

Но теперь в распоряжение страховщиков поступают люди, умеющие работать с телефоном, имеющие опыт проведения телефонных опросов. Именно они и призваны решать те задачи, которые не смогли решить в свое время специалисты по страхованию.

Агенты

Все вышеперечисленные способы взаимодействия компании с внешней средой в той или иной степени эффективны, однако только агентский способ привлечения клиентуры из-за своей очевидной простоты и проверенности временем не вызывает у специалистов никаких сомнений. Агентов используют во всех странах мира.

На наших глазах одна за другой уходят на второй план схемы отношений, которые строились на личных контактах и помогали руководителям страховых компаний решать проблемы поиска клиентов опираясь, в основном, на собственную записную книжку. Следствием такого положения вещей стало то, что острый, но грустный взгляд руководителей – страховщиков все чаще и чаще останавливается на плотной массе физических лиц.

Это нормально. В страховании все происходит, как в жизни: человек обратил свое внимание на дичь поменьше только после того, как съел всех мамонтов.

Ряды физических лиц неохватны и многочисленны и, хоть деньги их не на счетах в банках, а в бумажниках, да и там их не так много как хотелось бы, но и они требуют внимания страховщиков. Ведь это люди, которые нуждаются в услугах страховых компаний не меньше, чем корпоративные клиенты. У них есть имущество, здоровье, обязательства перед третьими лицами... Поэтому руководители страховых компаний поневоле обращаются к мысли – а нельзя ли каким-то образом привлечь этих людей к страхованию?

Как профессионал могу авторитетно заявить. Да! Можно!

Но для этого мало директорской записной книжки.

Для этого нужны агенты.

Когда разговор со страховщиками заходит об агентах, собеседники всегда единодушны: да агенты очень нужны, но где их взять?

А если они откуда-то появятся, то, как платить, как привязать их к страховой компании. И вообще, каким должен быть страховой агент, как его, драгоценного, готовить, из кого и как набирать. С кем бы не приходилось говорить – с руководителями Московских или региональных компаний, все соглашались, что в условиях, когда прикроются основные «безагентские» способы добывания страховщиками денег, деваться будет некуда. Придется искать или создавать агентов.

Различия во взглядах на агентов проявлялось в дальнейшем разговоре. Едва мы ушли вглубь проблемы, как интересно прорисовывалось два отношения к агентам.

Часть руководителей страховых компаний рассматривала самих своих специалистов практически просто как агентов, имеющих своих же клиентов и более или менее стабильно обеспечивающих некоторые поступления.

Другой подход – агент, это самостоятельная «боевая единица», которая сама знает что нужно делать и как себя вести. С компанией его связывает договор, который по большей степени обязывает компанию принять деньги через свою кассу...

В этом случае для компании проблема работы с агентами сводится к тому, чтоб где-то набрать их и как-то обучить и воспитать так, чтоб не баловали на стороне и были удовлетворены тем, что им дают.

Но не только руководители, а и штатный персонал компаний зачастую рассматривает агентов, как некий контингент, который, вроде бы, должен удовлетворяться небольшими комиссионными, быть преданным компании, квалифицированным и умеющим хорошо продавать те страховые продукты, которые имеются в компании.

Нужно только эту публику как-то набрать, как-то научить и как-то как следует контролировать.

Оборотная сторона этой простоты оказалась достаточно неприятной – агенты таяли, словно мед в кипятке и пропадали бесследно.

Происходило это оттого, что не реализовывалась основная установка агента – заработать. Они не могли сделать это без поддержки компании.

Поэтому было выведено и принято простое правило, которым, как это теперь ясно, должна руководствоваться любая компания – хочешь иметь много клиентов – найди способ организовать работу агентов так, чтобы обеспечить их приличным заработком.

Это не просто.

По мере того, как такая система будет создаваться, она неизбежно трансформируется в положение: страховая компания – это структура, задача которой организационно, документально и коммерчески обслуживать своих агентов.

«Не агенты для компании, а компания для агентов.

А еще точнее – агент это самый главный клиент компании!

Только в случае реализации этого принципа компания будет процветать».

Эту мысль сформулировал мой друг и коллега Рудольф Моисеевич Хайкин и я с ним полностью согласен.

Агенты – сложности для компании

Аналогия с золотыми приисками, о которой говорилось выше, гораздо более глубока, чем это может показаться на первый взгляд. Обычно самородки подбирали старатели-одиночки. Это было не сложно. Нужно было только найти или наткнуться на жилу. Затраты на этом этапе были не такие уж и огромные – собачья упряжка, мешок еды, карабин, немного «огненной воды», парка-кухлянка и мокасины. Вот и все. Позволить такие расходы мог почти каждый.

А вот разработка золотого песка на таких участках была по силам не всем. Тут требовалась особенная технология и инструменты – драги, обогатители и т. п. То есть что бы взять из земли большую часть золота следовало предварительно вложиться в оборудование и технологии. Это требовало денег. И всегда значительно больших, нежели можно было снять с земли самородками.

Мне приходилось сталкиваться с ситуацией, когда руководитель компании предполагал, что путь развития агентской сети будет изначально самокупаемым, приблизительно таким.

1. Штатный сотрудник привлекает агента.
2. Агент зарабатывает деньги.
3. Часть денег тратится на привлечение второго агента.
4. Два агента зарабатывают деньги...
5. И так далее.

Так вот такое сейчас не срабатывает.

Нет, теоретически, конечно, это возможно, но тут следует учитывать, что желающих заниматься агентской работой не так уж и много и при всех прочих равных условиях, руководитель, организовавший и вложивший деньги в квалифицированное привлечение агентов, соберет к себе всех, кто захочет этим заниматься и остальным просто ничего не останется.

Руководитель компании, планирующий работу по привлечению агентов должен понимать, что это потребует затрат. Затрат на технологии, оборудование и людей. Специалистов в этой области, кстати, не так уж и много.

Есть и еще несколько аспектов, которые необходимо учесть.

Начинать работу по созданию агентской сети в любой организации необходимо с объективной оценки к готовности или к неготовности компании к такому потрясению.

Во-первых, формирование агентского корпуса и формирование самой компании никогда не бывает одновременным. При формировании страховой компании как раз и срабатывает технология, о которой сказано выше: привлекается специалист для обслуживания конкретного договора, он зарабатывает достаточно денег, что пригласить еще одного специалиста... Это означает, что к тому моменту, как руководство компании решается начать работу со своими агентами, костяк компании уже сформирован, уже налажено взаимодействие внутри компании и внедрение в работающий механизм новой составляющей неизбежно отразится на всем коллективе.

Приход агентов меняет устоявшиеся связи. Опыт показывает, что агенты обычно нужны руководителю, который видит в них одно из возможных решений тех проблем, которые стоят перед организацией. Сотрудники же, как правило, имеют на этот счет мнение прямо противоположное. Для них агенты – обуза, надоедливая мошкара, мешающая работать, отрывающая от действий, которые уже доказали свою эффективность. Ну, зачем скажите, право, необходимо заниматься агентами, отвлекаться на них, если я и так оправдываю собственную зарплату?

Тьфу на них!

Неизбежные на этом этапе внутренние конфликты подведут руководителя к одному из нижеприведенных решений:

- а) А не бросить ли все эти нововведения и не зажить ли по-старому?

б) Не поменять ли что-нибудь в устройстве компании?

Выбор тут остается за руководителем. Тенденция к «укрупнению» страховых компаний, к увеличению размеров уставного капитала, ставит перед ним задачу, которая имеет несколько решений. Можно ничего не делать, работать с уже имеющимся списком клиентов, отчетливо понимая, что рано или поздно это закончится, а закончится это неизбежно, так как у маленькой компании нет возможностей и стимулов к развитию, в ней не создаются новые страховые продукты, да и у сотрудников нет интереса что-то менять. Срабатывает королевская психология «На наш век хватит, а после нас – хоть потоп!»

В этом случае руководитель становится жертвой морального террора со стороны своих сотрудников. Кто-то из них станет открыто выражать недовольство нововведениями, кто-то уйдет, прихватив с собой своих клиентов... Это тяжело пережить.

Иная позиция – заняться развитием компании, создать условия для развития продаж, а тут неизбежно создание системы продаж и агентской сети, потому что все остальное это паллиатив.

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.