Алина Семенова,
бизнес-тренер,
ООО «Современные страховые технологии»

Как научить сотрудников банка продавать страховые продукты

Нередко сотрудничество страховой компании с банком пробуксовывает из-за того, что банковские служащие предлагают страховые продукты недостаточно активно. Казалось бы, все было сделано правильно: обучение (включая ролевые игры) проведено, методички по технологии продаж, отработке возражений, программам страхования выданы. Участники тренинга дружно отрапортовали, что им все понятно, а результаты продаж неутешительные…

Попробуем проанализировать проблему. Для этого разобьем ее на составляющие.

- Первый блок проблемы – психологические барьеры продавца и особенности его поведения.
- Второй блок – слабое знание страховой программы.
- Третий блок – плохо отработанный навык продажи страховых продуктов.
- Четвертый блок – недостаток знаний о психологии и поведении клиента.

А теперь рассмотрим каждый блок подробнее.

Особенности поведения продавца

Какое поведение продавца мешает продаже? В качестве примера рассмотрим ситуацию, когда продавец проецирует собственный опыт или убеждения на клиента. Итак, он «внимательно прочитал» описание страховой программы и сделал вывод: она никому не нужна. Однако, продавать страховки все-таки придется: руководство приказало. Затем продавец делает еще один «гениальный вывод»: если в этой услуге нет никакого смысла, то буду продавать ее по минимальной цене. И тут возникает еще одна проблема: продаем модуль тарифа, а не услугу. Приведу несколько примеров из собственного опыта.
Тренинг по технологии продаж страховых продуктов у официального дилера Lexus. Многие согласятся со мной, что это недешевая марка автомобилей. На этапе диагностики проблем, существующих при продаже программы каско, предлагаю провести ролевую игру. Задание – продать каско для нового Lexus RX 400.

– Здравствуйте, меня зовут Марина, чем я могу Вам помочь?
– Здравствуйте, я сегодня оформляю документы на новый Lexus RX 400, через три дня забираю машину и хотела бы ее застраховать.
– Очень хорошо. Сейчас я расскажу, какие у нас есть программы, и выберу для вас самый экономичный вариант.

Стоп! Игра на этом месте была остановлена.
Как вы думаете, почему? Потому что клиент приехал оформлять документы на дорогую машину, которая помимо высоких технологий, качества и комфорта подчеркивает его статус. Задаю вопросы продавцу:
– Почему произносите именно эту фразу? Почему начинаете продажу с предложения? Почему именно экономичный вариант?

Ответа, не последовало, потому, что продавец всегда так делает. Потому, что «А кто же будет платить на 20000 дороже, если можно купить дешевле?»
Это как раз та самая проекция своих установок на клиента.

Другая история, реальная, не игровая.
Приезжаю оформлять документы на свою машину. Разговариваю с менеджером по продаже авто – умник, красавец, ненавязчив, внимателен, корректен. Обсудив все дополнительные опции, которые я желаю видеть на свой машине, задаю вопрос:

– А что насчет страховки? Выезжать от дилера, желательно на застрахованной машине.
– Возьмите ОСАГО.
– А каско?
После минутного замешательства продавец спрашивает:
– Сколько лет Вы за рулем?
– Больше десяти.
– У Вас были серьезные ДТП?
– Нет, так, по мелочи: стекла, противотуманные фары, царапины...
– Тогда зачем Вам платить деньги этим крахоборам?
– Это традиция, я восемь лет страхую машины по каско и ничего не случается!
– Восемь лет?! Да за деньги, которые Вы отдали страховым компаниям, можно еще одну машину купить!!!
– Не убедил, ведите к девушке, которая страхованием занимается.

Приходим к девушке. Диалог примерно тот же.
– Здравствуйте, я могу Вам предложить компанию XXX, у них самые дешевые страховки, у остальных дороже.
– Девушка, вы правила страхования этой компании читали?
– Ну да, когда-то, а что?
– А то, что сумма, которую вы мне озвучиваете, это стоимость программы, которая ни покрывает необходимые мне риски.
– Да-а?
– А зачем вы мне это предлагаете?
– Ну, я хотела Вам денег сэкономить...

Какой негатив получает клиент в данном случае? Кроме снижения статуса, клиент получает программу страхования, которая изобилует исключениями. Маловероятно, что он станет читать правила стра-

хования, и если произойдет страховой случай, не покрываемый полисом, ему будет отказано в выплате. В результате клиент сделает для себя выводы не в пользу страхования. Отсюда еще одна проблема (или второй вариант препятствий к продаже страхования) –

Незнание страхового продукта

Сразу оговоримся: незнание продукта не освобождает от обязанности продавать.
Я много общалась с выдающимися продавцами страховых продуктов, и эти «львы продаж» говорили мне следующее: «Да я вообще продукты не изучаю! Зачем? Главное продать идею!» Логично, но к этому приходишь, имея значительный и успешный опыт в продажах, и «львы продаж» уже забыли, как на первых порах разбирались с продуктом и детально изучали правила. Зачем нужно знать продукт?
Во-первых, для клиента нет большего оскорбления, чем неквалифицированный консультант. Предположим, что все клиенты в страховании вообще ничего не понимают и можно говорить им, что угодно. Но из любого правила бывают исключения. Если попадется клиент, который попросит продавца объяснить продукт и будет вдаваться в детали, а продавец скажет ему: «Прочитайте правила и разберитесь» – то это уже может обернуться серьезными неприятностями не только для консультанта, но и для компании.
Во-вторых, хорошее знание продукта – это дополнительная уверенность консультанта. Он не боится возражений по стоимости продукта и может сравнить его с аналогичными предложениями у конкурентов. На тренингах меня часто просят рассказать как можно больше о продукте, потому что это дает дополнительную уверенность.
В-третьих, хорошее знание продукта дает основу для продажи услуги, а не модуля тарифа.

Слабые навыки продаж страховых продуктов

Как мы знаем, клиент очень не любит, когда им манипулируют – особенно, если продавец делает это грубо и непрофессио-

нально. На тренингах, когда я собираю ожидания и пожелания участников, очень часто звучат такие просьбы: «Научите нас НЛП!» и «Давайте, Вы придумаете нам «золотую, продающую речь», мы ее запишем, выучим и все продадим!» Отвечаю:

– С «золотой речью» не проблема, а Вы мне предоставите «золотого клиента»?

– Таких не бывает!

– Тогда почему вы хотите «золотую речь»?

Многим известна технология «Три ДА» – когда человек на два логичных вопроса отвечает «ДА», а на третий, нужный продавцу, по инерции тоже говорит «Да». Тренеры, дающие технологию, считают ее практическим применением НЛП в продажах. Конечно, так оно и есть, только такое применение НЛП аналогично забиванию гвоздей с помощью дорогого микроскопа. Будете ли вы довольны результатом? Вряд ли. Вот и клиент, когда над ним проводят подобные эксперименты, остается очень недоволен.

Есть такое замечательное утверждение «Продавайте выгоду, а не продукт!». Но почему-то у нас смогли довести его до абсурда. Приведу пример.

Наши коллеги возвращаются домой из замечательной европейской страны, где они были в командировке по обмену опытом. Забегает в кабинет коллега и с порога кричит:

– Я знаю! Я знаю секрет продажи страхования жизни с одной фразы!!! Угадай, что это за фраза!

– Теряюсь в догадках...

– Представляешь, приходишь ты к клиенту и после «здравствуйте», говоришь: «А представьте и опишите, как пройдет первый день после Вашей смерти!» Клиент сразу на все согласен.

То, что продавать выгоду собственной смерти клиенту невозможно, коллеге в голову не приходит. Можно пойти дальше – запугать до смерти «добрыми» рассказами, потом задать три вопроса, чтобы получить три «Да», закрыть сделку, а через две недели получить заявление на расторжение договора

Что можно сделать, чтобы клиенты оставались довольны общением с клиентом? Отрабатывать на практике с продавцами навык консультирования клиента. Опять же из собственного опыта, я могу сделать вывод, что банковские сотрудники гораздо эффективнее продают страховые продукты, если приобретают навык кросс-продажи программ страхования и банковских продуктов. Для того чтобы этот навык был отработан и потом активно при-

менялся желательно объяснить идею страхования на примере финансовых инструментов.

Смутные представления о психологии клиента

Клиент платит деньги и, разумеется, у него есть некоторые ожидания от стиля работы продавца, его поведения и отношения к клиенту. Чего же ожидает клиент от продавца?

- Такой вовлеченности продавца в процесс, такого понимания клиента, когда он точно знает, когда нужно что-то спрашивать и предлагать, а когда нет. Иными словами, почти «читает мысли».
- Положительных эмоций и впечатлений от общения с продавцом, чего всем катастрофически не хватает в век стрессов. И если продавец внимателен и вежлив, предупредителен и знает преимущества и особенности своего товара или услуги намного лучше клиента, то тому уже неудобно отказывать.
- Хорошего сервиса – приобретая товар (и особенно услугу), покупатель хочет получить доказательства того, что у представителей сервисных служб он получит такую же милую улыбку, как у продавца.
- Подтверждения своего статуса. Людям всегда был важен социальный статус, он помогает им позиционировать себя в обществе. Сегодня статус ассоциируется с финансовым положением. Многие приобретают баснословно дорогие авто, использование которых, мягко говоря, не имеет смысла в условиях современных пробок. Противоречивые чувства вызвала реклама на перетяжках очень дорогой модели замечательного немецкого автопроизводителя: «Автомобиль стоимостью от 6 млн. рублей в кредит под 0% годовых». Какова была реакция? Да, возможно, мне будет проще приобре-

сти этот автомобиль в кредит, но я не хочу, чтобы об этом знали. Ведь пилотирование данного автомобиля, прежде всего, это статус. Я не хочу, чтобы кто-то знал, что я приобретала свой статус в кредит.

- Дополнительных бонусов. Приобретая товар или услугу, клиент хочет, чтобы ему предложили комплекс услуг, которые потом могут пригодиться (даже если сейчас он об этом не задумывается).

Составляющие «абсолютной формулы»

Зачем мы рассматривали эту проблему так глубоко? Хотели понять, чего же не хватает нашим продавцам для того, чтобы клиенты приобретали наши продукты чаще и оставались довольными своим приобретением. Возможно ли научить продавцов «той самой золотой речи», услышав которую все потенциальные клиенты немедленно станут реальными? Если возможно, то как это сделать? Как выглядит «философский камень или абсолютная формула»? И вообще – существует ли формула эффективного курса обучения?

Рассмотрим ответ на примере технологии обучения сотрудников банков продажам страховых продуктов.

Как мы уже выяснили, основными причинами недостаточной эффективности работы продавцов являются:

- Отсутствие знаний о страховой компании, ее истории, традициях, преимуществах.
- Недостаток знаний о страховом продукте, особенностях, аналогичных продуктах у конкурентов
- Недостаток знаний о страховании
- Психологические барьеры. Проекция своих установок на клиента.
- Недостаточно отработанный навык интеграции страховых программ в линейку банковских продуктов.

Курс обучения сотрудников банка должен базироваться на трех китах:

- *Кит №1. Проведение группового тренинга в самом начале курса.*
- *Кит №2. Индивидуальное консультирование (намеренно избегаю термина коучинг, потому, что коучинг – это технология, которая является частью консультирования)*
- *Кит №3. Сопровождение и поддержка.*

Теперь более детально рассмотрим компоненты, составляющие «абсолютную формулу», но прежде хочу отметить, что курс обучения обязательно должен иметь циклическую структуру.

Кит №1. Проведение группового тренинга в самом начале курса.

Почему именно так? Проводя групповой тренинг, мы решаем целую группу важных задач:

– Даем знания о страховой компании, особое внимание уделяя тем ценностям и преимуществам, которые важны для клиентов: надежность, традиции, качество предоставляемых услуг, качество сервиса.
– Даем знания об основах страхования, делая (специально для сотрудников банка) особый акцент на том, что страхование это – эффективный и полезный финансовый инструмент.
– Даем знания о страховых продуктах, которые сотрудники банка будут продавать своим клиентам, выявляя вместе с ними преимущества этих продуктов и анализируя предложения конкурентов.
– Даем знания о спектре возможных ожиданий клиента от страхования.
– Отрабатываем навык интеграции страховых программ в линейку банковских продуктов, иными словами, учимся формировать эффективное финансовое предложение для клиента.
– Отрабатываем навык расчета финансовой эффективности страхового продукта.
– Отрабатываем навык установления контакта с клиентом и навык работы с возражениями.
– Даем мощный мотивационный заряд участникам группового тренинга (благодаря умению тренера управлять групповой динамикой).
– Подводим участников тренинга к идее приобретения страховых продуктов для себя, повышая тем самым лояльность к страховой компании.
– Выстраиваем длительные доверительные отношения между ведущим тренинга и его участниками (что в ходе групповой работы происходит легко и гармонично).
– И главное – снимаем психологические барьеры, которые мешают продавцам применять полученные знания, отрабатывать и закреплять навыки.

Кит №2. Индивидуальное консультирование

Очень важный этап, в ходе которого:

– Укрепляются доверительные отношения между сотрудником и тренером-консультантом.
– Выявляются и совместно анализируются ошибки.
– Закрепляются знания.
– Отшлифовываются навыки, полученные в ходе тренинга
– Формируется индивидуальный стиль коммуникации продавца.

Кит №3. Сопровождение и поддержка

Сопровождение и поддержка применяется в том случае, если у банка имеется развитая филиальная сеть и уже проведено обучение достаточного количества сотрудников, которые могут работать самостоятельно. В качестве организационной формы сопровождения и поддержки может быть выбрано дистанционное обучение с возможностью получения консультаций по телефону или электронной почте. Важным компонентом этапа сопровождения и поддержки являются регулярные телефонные переговоры с региональными филиалами банка.

Напоследок хочется отметить, что при создании любого курса обучения следует опираться на особенности поведения продавцов, предлагающих конкретные товары или услуги, и особенности поведения потребителей этих товаров или услуг, поскольку невозможно создать курс обучения, который будет одинаково эффективен и для сотрудников банка, и для продавцов автодилера, и для агентской сети.

ООО «Современные страховые технологии» открывает новое направление бизнеса – консультирование в области обучения для финансового сектора экономики.

Команда бизнес-тренеров с опытом работы в крупнейших западных страховых компаниях–Allianz, AIG, ING, ERGO, Fortis, Цюрих. Ритейл – а также крупнейших российских и западных банках – ВТБ 24, Альфа Банк, КИТ Финанс, Росбанк, Юникредит – проводит тренинги и оценивает эффективность обучения, проводимого в Вашей компании.

Тема ближайшего тренинга: **«Как научить сотрудников банка продавать страховые продукты».**

В результате тренинга вы получите руководство по обучению, мотивации и сопровождению, после чего сможете повысить эффективность продаж страховых продуктов сотрудниками банка.