ПРОДАЖИ. ФОРМУЛА УСПЕХА

Секрет успешных продаж страховой компании заключается в отлаженной системе управления продажами и высоком профессионализме менеджеров и продавцов.

Николай Николенко

окончил Донецкое высшее военно-политическое училище в 1977 г., Военно-политическую академию имени В. И. Ленина в 1988 г., Адъюнктуру при Гуманитарной академии в 1993 г., кандидат экономических наук, доцент. В страховом бизнесе более 20 лет. В 1992 году работал в «Военно-страховой компании» в должности главного бухгалтера. С 1994 по 2005 гг. в Страховой группе «УралСиб» (прежнее название – «Промышленно-страховая компания») поднялся по карьерной лестнице от начальника отдела до генерального директора. В 2006–2010 гг. – первый заместитель председателя правления «Русский Страховой Центр». С 2011 года – заместитель генерального директора страховой компании «ГЕФЕСТ». В 2012 году вошел в состав экспертного совета по законодательству о страховании при комитете Госдумы РФ по финансовому рынку. Автор более 150 публикаций по вопросам менеджмента в страховании.

Система продаж

В предыдущих статьях мы отмечали, что продажи как объект управления являются сложной системой, включающей в себя маркетинговую, организационную, технологическую, финансовую и человеческую составляющие, которые можно условно обозначить как *«Комплекс Продаж»*. Поэтому для того чтобы система управления продажами была эффективной, важно выстроить правильную организационную структуру, которая обеспечивала бы слаженное функционирование всех этих составляющих. Например, в основе маркетингового управления будут лежать создание и развитие продуктового ряда, с учетом целевых клиентских сегментов и ценовой политики компании. «Человеческое управление» продажами предполагает подбор, развитие, обучение и мотивацию продавцов. Процессное управление невозможно без четкого описания самого бизнес-процесса «продажи» и его подпроцессов, а также стандартов. В организационный менеджмент непременно войдут планирование, организация и контроль продаж, которые будут пронизывать маркетинговую, человеческую, технологическую и финансовую составляющие системы продаж.

Однако система продаж имеет не только горизонтальную составляющую, но и вертикальную. Эта вертикаль пронизывает три уровня управления продажами: уровень компании, уровень подразделения, уровень продавца. Используя нашу аббревиатуру «КП», назовем эти уровни как *Компания Продаж, Конкретное Подразделение, Конкретный Продавец*. Поэтому, создавая систему управления продажами, мы должны выстроить ее не только по горизонтали, то есть охватить все составляющие системы продаж, но и по вертикали, которая является трехуровневой.

Успех продавца не зависит от типа продаваемого продукта. Есть фундаментальные компетенции продавца, и лежат они в плоскости отношений к самому себе и клиенту.

За примерами далеко ходить не надо. Все мы прекрасно знаем, что в компании могут быть отличные продавцы. Но если на первом уровне «КП» в ней не выстроена система операционной поддержки продаж в виде урегулирования убытков и она платит медленно и не в полном объеме, то удержать клиента в такой компании является делом весьма проблематичным. А мы с вами, исходя из содержания системы продаж, уже знаем, что в их основе лежит простая маркетинговая формула: *Клиенты – Контакты – Контракты*. Нет клиентов – нет продаж. Эту нехитрую истину, к моему глубокому сожалению, понимают далеко не все менеджеры страховых компаний.

Таким образом, мы получаем своеобразный *Конструктор Продаж, или Куб Продаж*, основанием которого по горизонтали являют-

ся составляющие системы продаж (маркетинговая, человеческая, технологическая и финансовая) в качестве одной стороны, а в качестве второй стороны – организационная составляющая (планирование, организация и контроль). По высоте же Куб Продаж имеет три уровня (компания, подразделение, продавец).

Итак, мы можем обозначить первое правило для построения эффективной системы продаж: успешные продажи компании есть следствие эффективной системы управления продажами, которая включает в себя определенное содержание и уровни управления. И эти горизонтальные и вертикальные элементы системы управления продажами компании должны органично взаимодействовать между собой. Искусство менеджмента в области управления продажами заключается в том, чтобы умело выстроить такой Куб Продаж. В основе этого искусства лежит системное понимание менеджментом сути и содержания продаж. Нет системного понимания – нет системы управления продажами.

Второе правило для построения эффективной системы продаж заключается в понимании менеджментом и продавцами компании сути того, что они продают. Менеджеры страховой компании с фрагментарным мышлением дадут вам простое определение: мы продаем полисы. Это и верно и неверно: верно с фрагментарной позиции и неверно с точки зрения системного взгляда на продажи (см. статью «Системно-гуманистический подход в управлении продажами» в предыдущем номере журнала). Признание системного подхода к продажам означает, что продаем мы не только продукт, но и нечто большее. Мы продаем сложное явление, которое включает в себя три вещи, соответствующие трем уровням системы продаж: компания, подразделение, продавец (см. выше три «КП» – Компания Продаж, Конкретное Подразделение, Конкретный Продавец).

Составляющие успешных продаж

Эти три составляющие мы назовем ипостасями продаж и обозначим их через такую триаду, как три «КП»: Компетенции Продавца, Конкурентные Преимущества, Качественный Продукт (рис.1).

Итак, первым элементом того, что мы продаем, являются *Компетенции Продавца*. По значимости в успешных продажах я ставлю эту составляющую на первое место. Логика здесь проста: не продал себя – о продажах продукта и компании говорить не приходится. «Продать себя» означает обладать необходимыми компетенциями, под которыми мы можем понимать способности, ценности, мотивы, а также знания, навыки и умения продавца для успешного осуществления продаж. Структура компетенций продавца очень многогранна и заслуживает отдельного внимания. Компетенции продавца можно условно разделить на технические, или функциональные, и эмоционально-социальные (рис.2).

Функциональные компетенции включают в себя знания и умения

Рис. 1. Ипостаси продаж

Технические или функциональные	*Эмоционально-социальные*
• Знание продукта. • Знание и навыки техник продаж. • Знание технологий продаж. • Знание конкурентных преимуществ.	• Знание и понимание себя. • Умение управлять собой. • Понимание клиента. • Умение выстраивать эффективные отношения с клиентом.

Рис. 2. Компетенции продавца

в области продуктов, а также техник и технологий продаж. В компании, которой руководят менеджеры с фрагментарной парадигмой мышления, основное внимание в обучении продавцов будет уделено формированию именно технических компетенций, которые, однако, являются прикладными. Успех продавца не зависит от типа продаваемого продукта. Есть фундаментальные компетенции продавца, и лежат они в плоскости отношений к самому себе и клиенту. Таких свойств у продавца два: честолюбие и эмпатия.

Эмпатия означает умение и способность продавца понять клиента и выстроить с ним отношения, что и показано на рис.2. Честолюбием здесь назовем способность продавца продавать продукт не ради вознаграждения, а ради результата, который сопровождается положительными эмоциями по поводу того, что продажа как таковая состоялась. Таким образом, фундаментальные компетенции продавца являются эмоционально-социальными. Если он обладает ими, то он может быть талантлив в продаже чего угодно. А отсюда следует практический вывод: подбирать продавцов нужно по этим компетенциям, а не по стажу работы и знанию какого-либо конкретного продукта. Если сотрудник по продажам обладает фундаментальными качествами, то продукт он изучит, так как понимает, что без знания продукта он продать его не сможет. Но менеджмент должен четко понимать одно: компетенции находятся в голове и сердце продавца. Первое означает: что я делаю, второе связано с тем, как я отношусь к тому, что я делаю.

Помимо себя продавец «продает» свою страховую компанию. А «продать» свою компанию можно лишь тогда, когда у нее есть *Конкурентные Преимущества*, которые должны быть реальными и осязаемыми клиентом. Это означает, что конкурентные преимущества должны быть подтверждены аргументами и фактами.

Например, мы в нашей компании «ГЕФЕСТ» говорим о том, что мы надежны и финансово устойчивы. Это подтверждается 20-летней историей компании и самой большой выплатой в истории России по страхованию строительно-монтажных рисков в размере 509 миллионов рублей при строительстве грузового порта в Сочи. Если компания заявляет, что ее конкурентным преимуществом является то, что она платит быстро и в срок, то это должно подтверждаться отсутствием жалоб со стороны клиентов. Кроме того, уровень пролонгации договоров страхования клиентами, которые прошли процедуру урегулирования убытков, должен быть очень высок – на уровне 80% и выше. Если этого нет, то и говорить об этом конкурентном преимуществе не надо.

Но это одна сторона вопроса, связанная с клиентами. А есть и другая, связанная с персоналом самой страховой компании. На проводимых мною тренингах я часто слушателям задаю простой вопрос: где находятся конкурентные преимущества компании? Ответ

звучит примерно так: на сайте или в буклете. И это следствие технократического подхода к бизнесу. *Правильный ответ крайне прост: Конкурентные Преимущества находятся в голове и сердце сотрудника*. Если их там нет, то конкурентных преимуществ у компании нет. Иными словами, персонал компании должен знать конкурентные преимущества и верить в них. Только тогда они будут доведены до клиента. Конечно, их надо разместить на коллективных носителях компании. На сайте компании «Гефест», в буклете, на внутреннем портале мы разместили свои конкурентные преимущества и проводим занятия с продавцами по их знанию и умению аргументировать эти преимущества в процессе продажи.

Третьей ипостасью продаж является *Качественный Продукт*. Давайте сначала определимся с понятием «страховой продукт». Именно непонимание сути этой категории многими менеджерами приводит к тому, что страховые компании теряют многих клиентов, подрывая тем самым доверие к страхованию в целом. А о том, что такое непонимание процветает повсеместно, говорить не приходится. Я провел около 200 тренингов и семинаров с менеджерами разных уровней и разных страховых компаний в России, Украине, Казахстане, Азербайджане, Белоруссии. Когда я задаю вопрос о том, что мы продаем, то на него звучат следующие ответы: уверенность, надежду, полис и т.п.

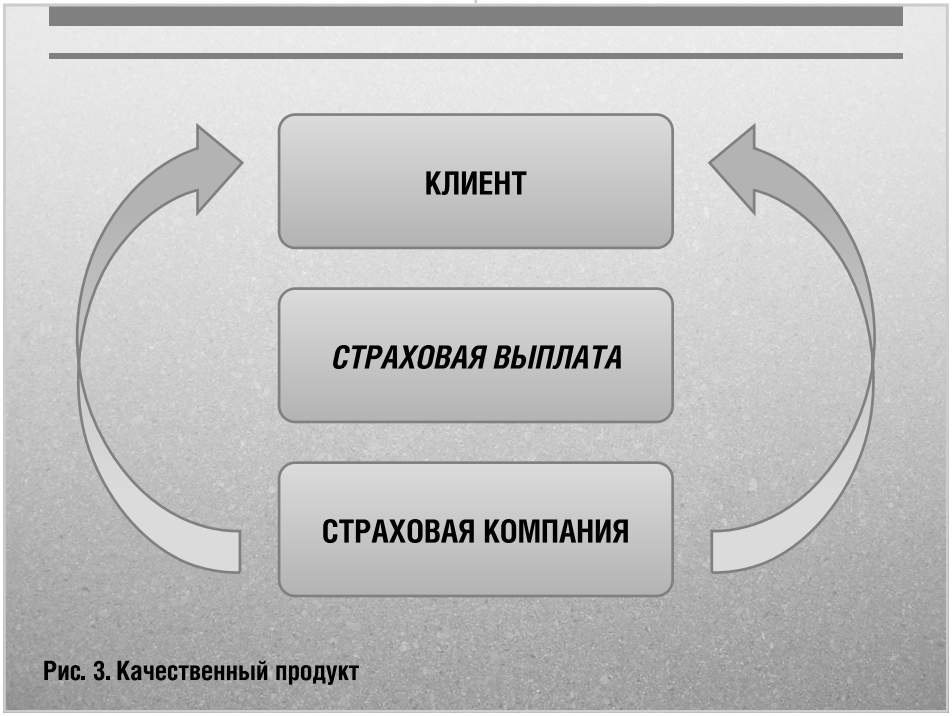

Рис. 3. Качественный продукт

И для многих менеджеров откровением является то, что предлагаю я. *А я говорю очень просто: мы продаем Страховые Выплаты (см. рис.3)*. Мы продаем деньги. Причем, в отличие от банка, мы продаем большие деньги за маленькие деньги. При тарифе в 0,5 процента мы продаем 1.000.000 рублей за 5.000 рублей. Но если мы продаем выплаты, то их надо платить, когда наступает такой случай. О каких продажах можно говорить, если компания не платит клиентам? Проблема менеджмента кроется в головах менеджеров, а не во внешней среде, в том числе по причине непонимания сути бизнеса, которым эти менеджеры управляют.

Успех в продажах зависит не только от продавцов, но от четкой и слаженной работы всего персонала компании, о чем мы говорили выше. А для того чтобы в компании персонал понимал, что все сотрудники являются продавцами страховой услуги, нужно четко определить понятие страхового продукта. В нашей компании страховой продукт включает в себя несколько блоков: лицензия, маркетинг, андеррайтинг, сопровождение договоров страхования, урегулирование убытков, обучение. В каждом из блоков страхового продукта есть свои разделы. Например, блок по маркетингу включает в себя информационно-аналитические материалы по продукту, презентации, типовые коммерческие предложения, рекламные материалы, базы данных потенциальных клиентов, технологии продаж. Блок по урегулированию убытков содержит в себе нормативные документы компании со всеми приложениями для продавцов и клиентов по конкретному виду страхования. Блок «лицензия» состоит из документов, утвержденных органом страхового надзора при лицензировании конкретного вида страхования. Блок по обучению включает в себя учебно-методические материалы по конкретному страховому продукту, видеоролики и электронные тестеры по проверке знаний по продуктам. Все это сделано по каждому страховому продукту и размещено в *Книге Продаж* компании, которая находится на *Корпоративном Портале* и доступна для *Каждого Продавца* в широком смысле этого слова. Именно системный подход к разработке и реализации страхового продукта лежит в основе того, что у персонала компании есть четкое понимание того, что каждый сотрудник является продавцом и участвует в процессе продажи.

Делаем вывод: второй составляющей успеха в продажах в конкретной компании является четкое понимание менеджментом того, что мы продаем. Если это понимание есть, каждый сотрудник компании, независимо от должности, является продавцом трех КП: Компетенции Продавца, Конкурентные Преимущества, Качественный Продукт. Это означает, что главной составляющей успешных продаж является вера персонала в себя, в свою компанию и в продаваемый продукт. Продукты и технологии движутся не сами по себе, их продвигают конкретные сотрудники.

Для успешного управления продажами следует также особо отметить, что продажи в компании являются неоднородными с точки зрения типов клиентов. Я имею в виду, что есть корпоративные продажи и продажи розничные. Подходы к ним несколько различаются. Основой этого различия являются разные характеристики этих двух типов продаж, которые показаны на рис.4.

Логично предположить, что в рознице успешность в продажах напрямую зависит от продуктов и технологий, так как розничное страхование устроено по типу конвейера или супермаркета. Корпоративное страхование больше похоже на бутик. Поэтому математически я бы это выразил следующими формулами, отображенными на рис.5., где: П – продукт, Т – технологии, НО – нужные отношения, НЛ – нужные люди.

Поэтому третий вывод звучит так: для успеха в корпоративных продажах основное внимание нужно уделять выстраиванию коммуникаций и отношений с клиентом, а в рознице – продукту и технологиям продаж.

Заканчивая статью, я хотел бы задать своим читателям вопрос: а каковы, по вашему мнению, главные причины плохих продаж в компании?

Если не трудно, то возьмите ручку и набросайте 5–7 таких причин. Получилось? Наверняка ответы будут следующими:

- у нас плохой продукт;
- у нас высокие тарифы;

№	Наименование	Корпоративное страхование	Розничное страхование
1.	**Продукт**	Индивидуальный	*Стандартный*
2.	**Андеррайтинг**	Специализированный	*Типовой*
3.	**Технологии продаж**	Прямые продажи индивидуальные	*Посреднические продажи автоматизированные*
4.	**Урегулирование убытков**	Индивидуальное	*Конвейерное*
5.	**Отличие на входе и выходе**	Затраты на входе	*Затраты на выходе*
6.	**Инфраструктура**	Точечная	*Масштабная*
7.	**Роль IT**	Незначительная	*Значительная*
8.	**Компетенции**	Коммуникационные	*Технологические*
9.	**Тип менеджера**	Менеджер по клиенту	*Менеджер по технологии, каналу и продукту*
10.	**Формула успеха**	Связана с отношениями	*Связана с продуктами*

Рис. 4. Сравнение корпоративных и розничных продаж

- у нас нет бренда;
- рынок находится в кризисе;
- клиенты не хотят страховаться и т.д.

Как видим из ответов, причины, указанные выше, являются внешними по отношению к продавцу. И это не случайно. Никто на себя ответственность в XXI веке брать не хочет. Позвольте задать вам простой вопрос: если бы этих проблем не было, то зачем в компании нужны продавцы? Правильно: продавцы нужны для того, чтобы эти проблемы решать. Деньги в компанию приходят не от рассказов о сложностях, а только от решений и действий. Нет нерешаемых проблем, есть нерешительные люди. Мой опыт показывает, что все сотрудники делятся на две категории: первые делают, а вторые собираются что-то делать.

Вывод сделать несложно: формула неудач в продажах, оказывается, тоже связана с тремя «КП» и звучит так: неверие продавца в себя, неверие продавца в продукт и неверие продавца в компанию (Компетенции Продавца, Качественный продукт, Конкурентные Преимущества).

В заключение искренне хочу пожелать менеджменту страховых компаний и всем сотрудникам успешно овладеть компетенциями системного управления продажами в своей компании и создать свой *Конструктор Продаж* для целей эффективного ведения страхового бизнеса, результатами которого будут довольны и клиенты, и акционеры, и сами менеджеры вместе со своими сотрудниками.

Рис. 5. Формулы успеха в различных типах продаж