

Дмитрий Балакин:  
«Главный рецепт успешных  
продаж – одна линия бизнеса  
и один партнер»



По итогам третьего квартала 2009 года страховая компания «Сив Лайф» собрала более 700 миллионов рублей страховой премии и менее чем за два года своей деятельности вошла в число 10 крупнейших компаний, специализирующихся на страховании жизни. О том, каким образом удалось совершить такой прорыв, нашему журналу рассказывает генеральный директор ООО «Страховая компания «Сив Лайф» Дмитрий Балакин.

*«Современные страховые технологии»: Дмитрий Олегович, Ваша компания показала такие результаты по продажам страхования жизни через банковский канал, каких не показывает никакая другая компания на российском рынке. В чем тут секрет?*

**Дмитрий Балакин:** В принципе все очень просто. Мы взяли немецкую модель банковского страхования и перенесли ее на российскую почву. По оценкам независимых экспертов, эта модель считается наиболее эффективной для банковского страхования в Германии. Наша материнская компания Talanx и компании в её структуре, которые занимаются банковским страхованием, например, TARGO Versicherungen, считаются наиболее эффективными по продаже продуктов страхования жизни через банки. Каждый из продавцов этой компании заключает больше 90 договоров страхования жизни за год, что является своего рода бэчмарком по отношению к другим уважаемым немецким страховым компаниям.

В основе нашего подхода лежит коучинговая модель, согласно которой сами мы ничего не продаем, а прилагаем усилия к тому, чтобы банк успешно продавал продукт по страхованию жизни. Первые два условия успешных продаж – качественный продукт и качественный сервис. А третье условие – это система коучинга продавцов. И так, у нас есть коучи, они отвечают за продажи в конкретных подразделениях или в конкретных каналах продаж банка. За каждым коучем закреплено определенное количество банковских подразделений.

**ССТ:** Коуч – ваш сотрудник?

**Д.Б.:** Наш тренер. Он получает хорошую стабильную зарплату в нашей компании и имеет опыт активных продаж накопительного страхования жизни. Он хорошо понимает продукт и умеет его продавать. Как тренер коуч должен рассказать сотруднику банка о продукте и о том, как его продавать, а главное – с помощью разных инструментов мотивировать сотрудников к продажам. Самый простой из этих инструментов – установление и поддержание доверительных отношений, чтобы людям было приятно общаться.

**ССТ:** А как насчет материальной мотивации?

**Д.Б.:** Материальная мотивация возможна только со стороны банка, у нас ее нет. Если банк считает, что правильно заплатить деньги за продажу, то он платит. Если банк считает, что правильно премировать сотрудника, он премирует. Мы как сторонняя организация можем только что-то рекомендовать, не более того. Ведь если сотрудник банка будет получать деньги из двух рук,

то возникнет вопрос, кто им управляет? Возможность платить в определенном смысле всегда означает возможность управлять

**ССТ:** *Насколько я знаю, иногда банки выдвигают требования к страховой компании, чтобы та тоже участвовала в мотивации. Например, выделяла деньги на проведение конкурсов и их призовые фонды. Или сама проводила конкурсы.*

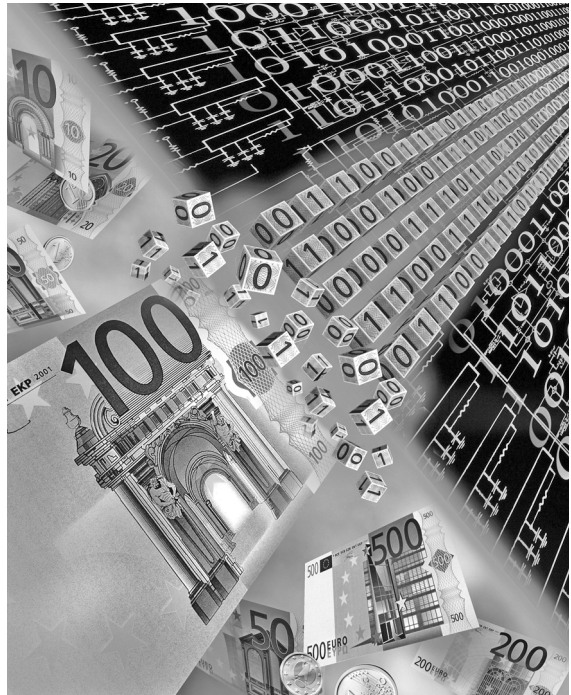
**Д.Б:** Мы так делать не можем. «Ситибанк», если находит нужным, проводит конкурсы. Мы со своей стороны, повторюсь, можем только давать рекомендации.

**ССТ:** *Что главное в модели, которую вы применяете? Почему она позволяет достичь выдающихся финансовых результатов?*

**Д.Б:** Существенной частью результатов, которые мы показываем, является абсолютная фокусировка на банковском страховании. У нас нет людей, которые работают с агентами, нет людей, которые работают с брокерами, и никто не занимается корпоративными продажами. Все наши сотрудники занимаются исключительно банковским страхованием. Второй важный момент в достижении высоких показателей – работа всего с одним банком, всего с одним партнером – в то время, как у многих ведущих российских страховых компаний по 15-20 банков-партнеров. Наш стиль работы – абсолютная фокусировка во всем: занимаемся только одной линией бизнеса (банковским страхованием) только с одним партнером.

**ССТ:** *Почему у вас табу на расширение списка банков? Почему бы не расширить успех?*

**Д.Б:** Наша компания специализируется на бизнесе с одним конкретным банком. Все остальное теоретически можно обсуждать



с акционерами, но тот бизнес, за который я отвечаю, это бизнес с «Ситибанком». Безусловно, в фокусировании присутствуют некие ограничения, но, думаю, именно фокусирование позволяет нам получить лучший результат – хотя, конечно, при таком подходе к ведению бизнеса партнер должен быть достойным.

***ССТ:** Какая задача стоит перед продавцами? Есть ли у них планы по продажам?*

**Д.Б:** От нас никаких планов нет. Задачи продавцам ставит только «Ситибанк».

***ССТ:** А вы ставите «Ситибанку» план по продажам?*

**Д.Б:** «Ситибанку» мы тоже планы не ставим, но, безусловно, оговариваем ожидаемые результаты, и каждая из сторон понимает, чего хочет другая. Что касается продавцов, то нормальной считается ситуация, когда продавец «Ситибанка» за месяц продает хотя бы два полиса по лайфу. Если таких продаж вообще не происходит, ситуация выходит из рамок допустимого. Иными словами, в «Ситибанке» существуют определенные ожидания по активности, то есть, по количеству заключенных сделок. Судя по всему, на уровне более высоких структурных единиц, чем продавцы, существуют определенные ожидания по продажам. Но не планы, нет – все-таки банк занимается предоставлением спектра финансовых услуг и выставлять продавцам план по продажам страховок не совсем правильно.

То, как складываются наши отношения с «Ситибанком», свидетельствует об их достаточно зрелом уровне. «Ситибанк» показывает высокие результаты по продажам накопительного страхования жизни уже много лет. Если бы нашим партнером был банк, для которого лайф был бы новым продуктом, думаю, отношения строились бы несколько иначе. Тем не менее, если продавцами накопительного страхования жизни являются сотрудники банка, то в конечном итоге банк диктует, как этих людей вознаграждать, как поощрять, какие меры взыскания применять.

***ССТ:** Заказчиком продукта является банк? Или страховая компания тоже может что-то предлагать?*

**Д.Б:** Оба партнера могут предложить продукты, и в дискуссии рождается определенная истина.

**ССТ:** *Возможно ли расширение спектра продуктов?*

**Д.Б:** Накопительное страхование жизни очень консервативная отрасль, в том числе, и с продуктовой точки зрения. Но мы горды тем, что в самом начале сотрудничества с «Ситибанком» ввели новые опции для нашего консервативного продукта, а именно, накопительное страхование в иностранной валюте. Сначала это были рубли и доллары, позже мы добавили евро. До этих нововведений клиентам «Ситибанка» предлагали только рублевые накопительные проекты. В сегодняшних сложных условиях накопительная программа в трех валютах позволяет клиенту диверсифицировать валютные риски достаточно широко и минимизировать их.

Еще одно наше нововведение – добавление к годовым платежам полугодовых и квартальных, что позволило расширить наш клиентский сегмент и увеличить продажи.

**ССТ:** *Как проводится обучение сотрудников банка?*

**Д.Б:** Когда приходит новый сотрудник банка, он должен освоить определенную учебную программу. Продукты по страхованию жизни являются ее частью. Обучение – в том числе, тренинги – проводят наши сотрудники. Новый сотрудник банка сразу же попадает в зону пристального внимания одного из наших коучей, который проводит обучение нашему продукту сверх стандартного курса и тому, как этот продукт продавать. В дальнейшем тот же коуч будет курировать нового продавца.

**ССТ:** *Сколько времени занимает первичное обучение? Принято ли периодически проводить обучение, направленное на решение вопросов, которые возникают в процессе работы?*

**Д.Б:** Первичное обучение проводят в течение одного дня. В это время рассматривается всего один продукт. Дополнительное обучение проводится только в том случае, если вводятся новые опции нашего продукта. В противном случае повторений нет.

**ССТ:** *А если новый сотрудник что-то не понял? Или ему попался сложный клиент? Опять же вечная тема – работа с возражениями?*

**Д.Б:** Если падает средний взнос или средняя продолжительность полиса, то мы проводим дополнительные тренинги для

всех продавцов «Ситибанка». Происходит это довольно редко – один-два раза в год.

**ССТ:** *Иными словами, конкретные вопросы по работе с возражениями, подбором клиентов – в компетенции коуча? Он постоянно отвечает на вопросы продавцов?*

**Д.Б:** Концепция нашего коучинга – коуч учит ловить рыбу, но не ловит ее для своего подопечного. Поскольку каждый коуч работает с большим количеством продавцов, если он будет сидеть рядом с каждым из них и вместе с ним «вытягивать рыбку», то количество «рыбок», которые он поймает за день, будет сильно ограничено. Если же он научит своих подопечных «ловить рыбу» и будет периодически смотреть, как человек «забрасывает удочку» и проходит все остальные этапы, то такой подход даст более высокую производительность. Именно этим и занимаются наши коучи: объясняют, что нужно делать. Иногда могут провести мастер-класс. Однако продажи происходят потому, что сотрудники «Ситибанка» обучаются продавать, а не потому, что коуч сидит рядом с продавцом.

**ССТ:** *Коучей учат в России? Кто их учит?*

**Д.Б:** Первых коучей, которых мы взяли, учили немцы. Мы и сейчас поддерживаем связи с Германией. Так, в прошлом году в качестве поощрения за достигнутые результаты вся команда наших коучей ездила в Германию смотреть, как работают немецкие коллеги. Это очень мотивирует. Новых коучей мы учим своими силами, то есть, опытные стажировуют новичков.



**ССТ:** *Можно ли в отсутствие планов говорить о какой-то специфической системе контроля продаж?*

**Д.Б:** У нас есть наше внутреннее управление контроля продаж и внутренние планы. Мы ежедневно получаем статистику, ко-

торая показывает, где какие продажи состоялись. Это позволяет нам держать руку на пульсе.

**ССТ:** Почему повторить ваши результаты не удалось ни одной компании? В чем главный секрет?

**Д.Б:** Безотказно действующей магической формулой я считаю нашу бизнес-модель, которая, как я уже говорил, основана на фокусировке на одном партнере и одной-единственной линии бизнеса

**ССТ:** То есть, если какая-то молодая страховая компания захочет повторить ваш успех, то ей нужно выбрать достойный банк, сосредоточиться на одном продукте, который будут продавать, и ни на что больше не обращая внимание, тренировать сотрудников этого банка?

**Д.Б:** Думаю, что если эта компания поставит своей задачей не просто продажи накопительного страхования жизни, а именно банковское страхование, это будет правильно.

**ССТ:** Иными словами, хитрость еще и в том, что банковский менеджер интерпретирует страхование жизни как часть инвестиционного портфеля человека, верно?

**Д.Б:** Безусловно. Я уверен, что можно очень успешно продавать и через агентов, и через брокеров, через другие каналы, но если говорить о продажах через банки, то для получения хороших результатов надо очень сконцентрироваться.

**ССТ:** В чем Вы видите основную ошибку рынка?

**Д.Б:** Я не вижу ошибок, наоборот – вижу прогресс и считаю, что рынок в сегменте банковского страхования развивается очень активно. Если пять-шесть лет назад продажи накопительного страхования жизни или даже страховых продуктов через банки были не очень большими, сейчас они гораздо больше.

*Беседовала Татьяна Робулец*