

Несколько предварительных замечаний от автора

1. После выхода «Завтра будет поздно. Техника продажи страховых продуктов физическим лицам» многие менеджеры и продавцы страховых услуг меня спрашивали: «Когда появится продолжение, посвященное работе с юридическими лицами?» В РЕСО-Гарантии уже несколько лет идет семинар-тренинг, основной задачей которого является анализ эффективных методов и приемов работы с корпоративными клиентами. Многие агенты, воспользовавшись системой, разработанной в Школе продаж, достигли хороших высот в работе с юрлицами. Записи этих занятий легли в основу данной книги. Но это не «калька» наших встреч. Скорее, я зафиксировал несколько очень важных, опорных, узловых моментов, связанных со спецификой работы именно с юридическими лицами, которые нам удалось «нащупать».

Логика наших занятий предполагает системный подход к изучению техники продажи корпоративным клиентам страховых продуктов. В частности, технику продаж страховых продуктов юридическим лицам (ТПСПЮЛ) сотрудники нашей Компании изучают после того, как они овладели технологиями работы с «физиками».

Поэтому, по-хорошему, если вы хотите быть успешным в этой области бизнеса, вам нужно познакомиться с еще двумя моими работами в области продаж. Прежде всего, речь идет об уже упомянутой «Завтра будет поздно». Детальную, буквально пошаговую технологию продажи, вы сможете найти в фундаментальном практическом руководстве «Продаем по системе. Системный подход к технике продажи физическим лицам».

2. К началу изучения ТПСПЮЛ вы должны знать основные виды страхования (а также внутрифирменные страховые продукты), в которых используются продажи юридическим лицам с помощью агентов. Традиционно, к числу таких направлений относятся ДМС, страхование имущества корпоративных клиентов среднего и малого бизнеса, коллективное страхование от несчастного случая и т.д. Помимо того, что надо знать свои «продукты», нужно еще и быть уверенным в том, что они адекватны и конкурентоспособны.

3. Обычно я требую, чтобы к началу занятий, слушатели уже поработали «по системе» с физическими лицами и имели определенный самостоятельный опыт продаж юридическим лицам. Это помогает добиваться очень быстрых результатов в самые кратчайшие сроки.

4. Книга состоит из двух частей:

В первой из них обсуждаются основные отличия продаж юридическим лицам от физических лиц, здесь же дается введение в систему продаж юридическим лицам.

Во второй приводится собственно технология продажи корпоративным клиентам, т.е. эффективная последовательность действий продавца, которая необходима для успешной работы в продажах корпоративным клиентам.

Хотя вся книга построена на материале живого «тренажа» с моей точки зрения, методически, такое разделение книги позволяет реализовать принцип «от теории к практике» и делает это пособие незаменимым для эффективных продавцов страхования.

¹ ДМС - добровольное медицинское страхование.

Глава 1.1. Основные отличия «юриков» от «физиков»¹

Начнем наш тренинг с основных отличий юридических лиц от физических. По ходу нашего с вами общения, мы подробно рассмотрим, чем различаются эти виды продажи, в чем заключается их сходство и различия. Также мы разберем характерные особенности продаж страхования юридическим лицам и ответим на вопрос: «Что надо знать, чтобы достигнуть успеха в данном виде продаж?»

Главная разница между «юриками» и «физиками» состоит в том, что у физических лиц — есть один интерес — личный. Человек, принимающий решение по данному вопросу в семье, платит свои деньги за «страховку» личного имущества и получает адекватную защиту. Страхование помогает решить его личную проблему, связанную с финансовой безопасностью и разрешить ее своевременно зависит только от него и ни от кого другого. Поэтому вся техника продажи с «физиками» строится на том, чтобы:

найти клиента, у которого есть необходимость в подобном рода защите, проверить, есть ли у него деньги, и является ли он ЛПР¹ по страхованию в семье, а затем подобрать устраивающий вариант решения его проблемы (=финансовой защиты имущества, жизни, здоровья) с помощью страхования.

В работе с юридическими лицами, в общем случае, всегда участвуют несколько интересов:

— интересы организации, связанные с защитой бизнеса с помощью страхования;

— интерес людей, участвующих в проведении договоров.

Последний, в свою очередь, может быть разделен на:

¹ «Юрики» (сленг) - юридические лица. «Физики» - физические лица.

Вы мне можете возразить, что в семье, у разных членов семьи есть разные интересы в отношении той или иной покупки. Но при продажах физическим лицам мы, все же, говорим об интересе только одного лица - лица принимающего решение в отношении данной покупки в семье (см. «Продаем по системе». М., ИОИ, 2004 г.).

— нематериальную заинтересованность.

Например, карьерный интерес человека в организации (очень часто с помощью договоров страхования решаются серьезные проблемы организации, что помогает в продвижении и росте сотруднику, для которого организация важна как часть жизни и карьеры);

— материальную или финансовую заинтересованность в проведении договора.

Разделение интересов является главным признаком, который отделяет продажи «юрлицам» от работы с «физлицами». Однако это условие является необходимым, но недостаточным. И действительно, если вы хотите застраховать маленький магазин — как вы будете с ним работать? Как с юридическим лицом или нет? По идее, нужно бы как с «юрником». Но что делать в том случае, если владелец этого магазина работает только на «своих» деньгах? Получается, что его личные интересы и интересы организации совпадают, и «работаем» мы с такими объектами «точнехонько» как с «физиком», хотя «де факто» перед нами юрлицо. Чаще всего, путаница в методах работы возникает при страховании малого бизнеса. Продавцы, работая с такими предприятиями, часто все усложняют. На деле все проще. Просто подумайте о том, откуда руководитель такой организации берет деньги. Он должен их сам найти, вложить в дело, получить прибыль. В этом случае интересы директора и интересы организации будут совпадать, а самое главное — будут совпадать деньги. Поэтому я всегда говорю, что с точки зрения продажи, такие малые предприятия подобны физическим лицам. Рассмотрим это положение на примерах.

У меня в Москве есть замечательные друзья, которые поднимаются шаг за шагом в производстве настольных игр. Сейчас они выходят на международный уровень. Начиналась вся эта история с трех человек. Был взят кредит — дело развернулось. Теперь уже 50 человек и у них собственный цех. Они «отбили» свой кредит и работают на своих деньгах в основном. И вот сейчас они пришли к страхованию, застраховали имущество. Впереди новый приход инвестиций и новый круг развития бизнеса. Вопрос заключается в том, что когда страховые агенты работали с этой организацией, я сразу сказал, что это деньги директора, ему важно только страхование и не нужен дополнительный «личный интерес». Это его личные деньги, которые он вкладывает в это предприятие. Поэтому в данном случае личные интересы ЛПР и интересы организации совпадают. Обратная ситуация часто возникает, когда мы приходим на огромный комплекс государственного, производственного предприятия. Здесь переплетаются различные интересы и разные условия оплаты труда. Конечно, определенным сотрудникам всегда будет хотеться, чтобы их вознаградили за то, что он помогает своему предприятию дополнительно. Это характерно для тех случаев, когда подготовка договора страхования не входит непосредственно в должностные обязанности сотрудника организации. Поэтому, помимо интересов, надо еще учитывать и ответ на вопрос: чьи деньги? Ответ на этот вопрос определяет технологию продажи. В общем случае, их две: одна предназначена для физических лиц, другая - для юридических.

В общем случае на поставленный выше вопрос возможны следующие варианты ответов:

| Личные | Инвесторов и акционеров |
|--|---|
| Применяем технику продажи физическим лицам | Применяем технику продажи юридическим лицам |

Глава 1.2. Действия продавца в «продажах «юрникам» по системе»

Само понимание «системы» нам необходимо для того, что перестать работать по-любительски, интуитивно. Для меня профессионал от любителя отличается тем, он точно знает, что он делает в любой момент подготовки и совершения сделки, и зачем он это делает. В продажах юридическим лицам важно также уметь правильно оценивать воздействие многих сил, которые влияют на проведение сделки. Это, как мы увидим дальше, очень легко сделать, если применять систему продажи юридическим лицам.

О системе продажи юридическим лицам

В общем случае, система продаж юридическим лицам состоит из:

- внешней среды;
- личности продавца и ЛПР;
- технологии продажи и обслуживания.

К внешней среде относятся все факторы и «игроки», которые могут оказать влияние на ход сделки. Это достаточно широкий спектр различного рода воздействий, начиная от настроений в обществе и заканчивая конкретными людьми, мнение которых существенно при заключении договора в организации-клиенте, а также внутри вашей собственной организации. Сюда же относятся и наши конкуренты, их лобби, «административные рычаги» и т.п. средства воздействия.

Личность продавца также оказывает большое влияние на ход сделки. Мы уже неоднократно возвращались к теме личных ограничений в продажах, которые мешают в проведении продажи. Часть таких характерных комплексов, страхов и ограничений свойственна работе с юридическими лицами. Их надо знать в «лицо», чтобы вовремя отследить и обезоружить.

Большое влияние на ход сделки оказывает личность человека, принимающего решение о страховании. Личная заинтересованность в реальной защите «своего дела» часто является решающим фактором для преодоления многих затруднений и препятствий на пути к успешному заключению договора. И, наоборот, личный негативный опыт страхования ЛПР в, каких-нибудь, не очень надежных организациях, становится серьезным (хотя и вполне преодолимым!) препятствием на нашем пути.

И, наконец, знание профессиональной технологии продажи (эффективной последовательности действий продавца) позволяет гарантировать максимально быстрое заключение договора. Следование стандартам, нормам

и правилам грамотного обслуживания клиента приводят к тому, что вы легко и быстро расширяете круг клиентов и повышаете свои объемы в продажах юридическим лицам.

Краткая последовательность «работы продавца по системе»

1. Системный подход к технике продажи начинается с подготовки продавца для работы в продажах. Прежде чем применять «крутые» техники управления клиентом, нужно знать, что Вы хотите добиться. Т.е. можно ли вообще решить Ваши личные проблемы с помощью продаж юрлицам?

У многих из нас существует только один ответ на это - хочу заработать немного денег. Если вы хотите действительно заработать немного, то зачем «городить огород» и изучать профессиональные продажи. Займитесь чем-то другим или просто продавайте «как бог на душу положит». Система нужна тем, кто хочет измениться и готов изменить весь свой образ жизни. Поэтому она начинается с того, что мы выстраиваем свой Жизненный План и определяем, что же вы хотите добиться в обозримом будущем.

Когда Жизненный План будет готов, необходимо оценить, сможем ли мы его выполнить с помощью продаж данного вида продуктов/услуг. Для этого, в свою очередь, нужно сначала познакомиться с возможностями данного направления продаж и ответить на следующие вопросы:

— сколько и в какие сроки вы сможете заработать (в т.ч., сколько составляет средний заработок в юрлицах и какова его динамика);

— что для этого необходимо сделать, т.е., сколько и каких «страховок» юрлицам надо реализовать;

— какие условия предлагают конкурирующие страховые компании;

— в каких условиях находится страхование юрлиц в целом (на подъеме, в стагнации или равновесии).

В результате «на свет» появляется личный план продаж, который позволяет ответить на вопрос: решим ли мы наши задачи «по жизни» с помощью данного направления продаж. Он поможет вам также более детально определиться с вашими перспективами в продажах страхования юрлицам.

2. Одновременно с тем, как мы начали разбираться с собой, нужно понять, а кто находится «на том берегу» и что мы, собственно, собираемся с ним делать? В системном подходе:

Продажа в юрлицах = решение проблем корпоративного клиента с помощью нашей продукции.

Продавец, с одной стороны, должен знать, что делает организацию нашим корпоративным клиентом (КК). Ведь проблем (и не только проблем) может быть много. И только часть из них мы можем решить с помощью страхования. С другой стороны, продавец обязан владеть профессиональной технологией, позволяющей выявлять нужные нам проблемы и подбирать устраивающие КК варианты их решения.

Применение системной технологии позволяет гарантированно выполнить личный бизнес-план продаж.

3. Для развития своего успеха в продажах и повышения их объемов (а значит и уровня вашей жизни), Вы должны постоянно совершенствоваться и лично, и профессионально.

Профессиональное развитие заключается:

во-первых, в улучшении качества обслуживания КК и постоянном расширении круга новых организаций;

во-вторых, в проведении систематического анализа выполнения личного бизнес-плана, развития клиентского поля, оценки эффективности применяемых технологий работы с КК.

Личностное развитие продавца

является главным основанием повышения объемов продаж и расширения вашего бизнеса. Осознание личностных ограничений и границ ваших возможностей, владение позитивными стратегиями, изменение внутренней самооценки, приводит к таким результатам, о которых вы и не смели думать. Ваша жизнь наполняется новым смыслом и содержанием — философией собственноручно созданного Успеха!

Зачем и какие нужны юрлица страховому агенту?

Вопрос не праздный! Большинство современных страховых агентов работает в «специализации». — Те, кто продает «физлицам», как правило, «побаиваются» выходить на «юрлица». В свою очередь — агенты, работающие с «юристами», наоборот, считают работу с «физиками» чем-то утомительным и малопривлекательным.

Обе позиции ведут к потере денег. Между тем, в агентской работе все должно быть взвешено и адекватно. Прежде всего, это касается управления своей клиентской базой и реализации всех возможностей, которые есть в страховании различного рода клиентов.

Необходимость работы с юридическими лицами вытекает из того, что как бы хорошо не работали мы с физическими лицами, наши силы не беспредельны. Давайте проанализируем свою ситуацию. Допустим, вы пришли в страхование пару лет назад. За первые два-три года своей трудовой деятельности на ниве страхования (без «пап и мам»), ваши «объемы» должны составлять под 100 000 у.е. Примерное количество основных клиентов-физиков должно быть в среднем в районе 100. Если у Вас такие цифры, то «все в порядке»: вы грамотно освоили работу с физическими лицами.

Любое отставание от этого графика связано, скорее всего, с тем, что вам просто достаточно тех денег, которые Вы на сегодняшний день зарабатываете. Как бы Вы не уверяли меня в обратном - факты упрямая вещь! Это проверено у нас в «Школе Продаж РЕСО» многими продавцами. Если у Вас объем меньше, чем приведенные цифры, то, пока, нет уж очень большой нужды «лезть» в «юрлица». Новые деньги можно быстрее и проще заработать с «физлицами». Но будем считать, что требуемый «объем» сделан и Вам нужны новые ресурсы и новый успех. Мы его зафиксируем таким образом, наша цель — достигнуть общего объема страховых премий от 200 000 до 1 000 000 у.е. в год на адекватном количестве клиентов.

Возможность значительного увеличения страховой премии без возрастания количества договоров (и клиентов) — первое преимущество в работе с юрлицами.

Второе преимущество работы с юристами — это возможность выстроить более сбалансированный портфель с точки зрения выплата и убыточности. Как Вы понимаете, большой агентский портфель — это полдела. Страховым Компаниям, так же как и любой другой бизнес-организации нужна прибыль. На практике, основная часть портфеля большинства агентов, работающих с физическими лицами, однобока. Если портфель большой по объему, то значительную долю в нем составляет страхование автотранспорта. Ведь автострахование — самый быстрый способ набора портфеля. У «автомобильщиков» остальные виды страхования, как правило, представлены незначительно. В тоже время, чисто «автомобильный портфель» — высокоубыточен. Кстати, многие страховые компании, которые занимались только автострахованием, в настоящее время уже сошли с рынка.

Если портфель «дачный», то основную часть в нем составляют застрахованные дачи. Это портфель прибыльный, так как страхование имущества физических лиц достаточно выгодно. Но у дачного портфеля есть один недостаток - маленькая средняя сумма страховой премии, и, как следствие, невысокий объем страхового портфеля. То есть «агент-дачник», работает много, а зарабатывает мало.

Кроме того, агентам, работающим с физическими лицами, традиционно приходится много «возиться» с клиентами и выплатами.

Страхование юридических лиц позволяет сбалансировать ваш портфель (за счет невысокой убыточности) и значительно увеличить объем поступлений — второе преимущество работы с «юристами» в страховании.

Правда, в работе с юридическими лицами, есть один (но немаловажный!) нюанс — это большое время, которое требуется для совершения сделки. И, действительно, — сравните. Первые договора по физическим лицам вы можете заключить в течение нескольких дней. А для того, чтобы заключить сделку с юридическим лицом с «О», в общем случае, требуются месяцы. Средний срок заключения сделки по страхованию с юристом (в зависимости от объема договора) — от 3 до 6-9 месяцев. Как видите, это не быстрая работа. С помощью нашей технологии мы постараемся значительно ускорить ее завершение, но все равно для этого требуется времени больше, чем для работы с физлицами.

Поэтому хороший агентский портфель «рисковых видов страхования» должен состоять как минимум из 3-х частей:

1. «Автотранспорт», который весьма убыточен, но обеспечивает быстрый объем продаж;
2. «Имущества физлиц», которое позволяет «привязать» клиента на долгое время к агенту и нивелировать убытки от автотранспорта.
3. «Имущество юрлиц», которое позволяет существенно повысить объем вашего портфеля и сделать его высокоприбыльным.

В идеале, «автомобильная часть» страхового портфеля должна занимать около 50%, а все остальное приходится на имущество физических и юридических лиц.

О страховых продуктах, предназначенных для обеспечения защиты корпоративных клиентов

После того, как мы определились с тем, зачем нам надо заниматься страхованием юридических лиц, надо определиться с тем: «А что мы, собственно, мы можем предложить юридическим лицам?»

Изучение «продуктов» входит в курсы обучения всех внутрифирменных Школ Страхового бизнеса, поэтому просто напомним основные группы страховых продуктов, которые «всерьез» продаются корпоративным клиентам с помощью агентов.

Во-первых, это программы коллективного добровольного медицинского страхования².

Во-вторых, это страхование различных видов корпоративного автотранспорта³.

В-третьих, коллективное страхование от несчастного случая.

В-четвертых, страхование имущества средних и малых предприятий¹."

Другие виды страхования, такие как грузы, ответственность, «крупная индустрия» в основном реализуются с помощью сотрудников страховых компаний. Хотя я всегда говорю, что хороший агент должен быть универсальным специалистом и иметь представление обо всех продуктах, возможностях своей компании. Соответственно, нужно, чтобы вы знали нормативные документы, разрешающие и регулирующие деятельность страховщика. А также умели вести необходимые страховые расчеты и оформлять требуемые документы (заявления, полисы, квитанции).

Также немаловажно, чтобы вы ознакомились с порядком (процедурой) выплат (возмещения убытков при страховом случае).

Глава 1.3. Анализ сил, влияющих на заключение договора о страховании

Корпоративного клиента надо изучать для того, чтобы...

Из тренинговой практики

Агент: Я так долго работал с одним юристом, а потом его застраховали в другой компании. Тренер: Почему?

Агент: Оказалось, что в ней работает «школьный друг» генерального...

²На нашем сленге - продукт «медицина».

³Далее продукт «автопарки» или просто «парки».

Эта ситуация, к большому сожалению, очень распространена. Я знаю много таких незадачливых, (хотя и давно работающих!) продавцов, которые мало что знают про клиента и, самое главное, даже и не пытаются узнать. Они работают с клиентом буквально «вслепую», следуя правилу: если им (=юрлицу) надо, то сами возьмут.

Любимый способ всех агентов старой формации при работе с юридическими лицами, выходить на предприятие, фактически, ничего не зная о нем. Делается это так. Открывается большой «гроссбух» с адресами и телефонами некоторых фирм (например, телефонный справочник типа «Золотые страницы»). Листается этот небрежно с видом знатока. Затем надо обязательно ткнуть пальцем в первую попавшуюся фирму и сказать: «А чего бы туда не позвонить?!». Сказано - сделано. Набрали номер и сказали: «Здравствуйте, вам страхование надо?». Представьте себе, какой услышит (в большинстве случаев) ответ наш незадачливый сотрудник. Как Вы понимаете, эта позиция ведет продавца к потере времени и проигрышу.

Я только слегка утрирую ситуацию. Хорошо, когда вам скажут: «Страховать надо. Хорошо, что вы позвонили». И такое бывает. Но в большинстве случаев скажут, к сожалению, по-другому (см. клише ответов на возражения по телефону). Поймите меня правильно — я не против работы «вхолостую» - когда вы совсем ничего или почти ничего не знаете о своем собеседнике и тем более КК. С этого начинают почти все новички в нашем деле. Я против того, чтобы возводить ее в «абсолют» и говорить о том, что это единственный и самый лучший способ работы". Запомните супер «вхолостую» не работают!

Еще из тренинговой практики

Тренер. Сколько Вы работаете со своим клиентом?

Агент: Да уже три года. Тренер: Сколько Вы намерены с него получить?

Агент (задумывается): Ну, может, 300 долларов, может и 500. (Красноречивая пауза).

Корпоративного клиента надо изучать для того, чтобы оценить вероятность совершения сделки с ним в ближайшее время, а также ее потенциальную прибыльность для продавца.

Если вы собираетесь всерьез зарабатывать деньги, продавая страхование юрлицам, то надо, уметь оценивать перспективность сделки с ними. Для этого вы должны знать информацию, которая вам поможет принять решение. Понять, какая информация, и в какой степени вам необходима, можно, если вы знаете, что входит в общую систему работы с юрлицами. Знание системы позволяет учитывать все факторы, которые влияют на протекание сделки. Система помогает учесть интересы различных участников сделки.

Корпоративного клиента надо изучать, так как на сделку влияют различные интересы и факторы. Надо учитывать их взаимовлияния и создавать сильное лобби¹², чтобы реализовывать свой (но, взаимовыгодный!) вариант решения проблем клиента.

Внимание! Это основная идея, вокруг которой выстроен наш тренинг!

Какая информация поможет нам в принятии решения о страховании с корпоративным клиентом?

При работе с юрлицом значение имеет такая информация, которая 1) может влиять на оценку перспективности заключения сделки и 2) помогает принять решение о страховании КК. Поэтому вопрос о клиенте здесь ставится шире. Надо знать, какую информацию нужно целенаправленно собирать до и во время работы с юрлицом. Хотелось бы еще раз отметить, что анализ оперативных данных (которым, к сожалению, многие агенты пренебрегают) играет значительную роль в эффективной технологии продажи.

Для того чтобы оценить перспективность сделки и осознанно управлять ее развитием, надо владеть следующей информацией:

— знать характеристики потенциальных корпоративных клиентов (ХПКК), как организаций, так и всех сотрудников, которые участвуют в принятии решения о страховании, т.е. ответить на вопрос «кому будем продавать?»;

— получить сведения о конкурентах;

— иметь общую, законодательную и юридическую информацию, которая может послужить дополнительным аргументом при принятии решения о страховании. В качестве подобной информации могут выступать анализ типичных рисков в отрасли, оптимизация налогообложения, юридическая база (например, закон о пожаре и т.д.).

Сведения о клиентах

Начнем наш анализ со сведений о клиенте. Нам необходимо получить сведения о среде и ближайшем окружении, в котором происходит сделка — организации и ключевых людях, которые задействованы в принятии решения.

Что нам нужно здесь знать? Первый вопрос, естественно: «Каковы ваши знания об организации-клиенте?». Второй вопрос: «Насколько хорошо мы знаем ключевых людей в организации клиента, которые участвуют в заключении договора?».

Во-первых, необходимо знать данные об организации, которые помогут нам в проведении и принятии решения по страхованию. И здесь важно ответить на вопрос — какие сведения о КК необходимы для проведения сделки?

Во-вторых, нам нужны данные о лице, принимающем решение по нашему договору (далее ЛПР). Обратите внимание, что «первое лицо» — это не тот, кто подписывает наш договор, а тот, кто принимает решение. На практике у многих агентов возникают сложности с выяснением первого лица — часто происходит своего рода «обманка». Типичная ситуация — долго готовили сделку с одним, а оказалось, что в это время договор заключили не вы и совсем с другим. Иногда «первое лицо по вашему договору» совсем не очевидно. Допустим,

есть в организации опытный сотрудник, который пользуется авторитетом у своего руководителя. Он полностью готовит договор и может нести «генеральному» его на подпись. Последний, что называется, «подмахивает» его. ЛПР в данном случае - вышеупомянутый сотрудник. Бывают и такие ситуации, когда первое лицо, которое принимает решение и разрешает этот договор, находится за пределами организации с которой вы работаете. В-третьих, нужны сведения о центрах влияния (далее ЦВ). Всегда нужно знать информацию не только о тех людях, которые принимают решение, но и о тех, кто влияет на его проведение. ЦВ может быть несколько. Главное, не путать ЦВ и ЛПР.

Что такое Центр Влияния? Это прослойка между первым лицом и вами, которая влияет на проведение договора. ЦВ — может быть как один, так и несколько человек. Для нас — чем меньше, тем лучше. Но не всегда так получается. Чем крупнее сделка, тем агенту приходится учитывать мнение все большего количества людей для ее реализации.

Часто сделка с корпоративным клиентом разрешением проблем собственно юридического лица не ограничивается. Иногда надо выходить вовне, т.е. анализировать связи юридического лица с его внешним окружением. Поэтому, когда мы говорим: «знать данные об организации», полезно иметь в виду тех влиятельных акционеров, инвесторов или партнеров, которые оказывают влияние на заключение договора о страховании, но при этом находятся за пределами штатного расписания КК.

Данные об организации - потенциальном корпоративном клиенте

1. В первую очередь нас интересует, есть ли у организации деньги...

Во-первых, надо знать есть ли у предприятия деньги. Глупо? Казалось бы, у каждого корпоративного клиента есть деньги. Но организации бывают разные, и бизнес может находиться на подъеме или спаде. Поэтому, этот вопрос совсем не лишний. При этом нас интересует не просто наличие денег у клиента. Их должно быть столько, чтобы хватало на оплату договоров страхования + наши комиссионные. Как просчитать, есть ли у клиента деньги? «Просчитывайте» тех, кто потерял деньги и ищет повод свалить на вас вину или психологически отыграться. В незнакомой ситуации, правда, это сделать практически сложно. В ситуации, когда вы «начинаете клиента с нуля», просчитать, сколько у клиента «есть денег», часто, бывает очень сложно. А вот, если клиент попадает к вам по рекомендации, первый ваш вопрос к рекомендателю должен быть: «Есть ли у него деньги?!» Допустим, рекомендатель отвечает: «Есть, они себя хорошо чувствуют!» Все - можно начинать работу. Поэтому, при оценке состоятельности клиента активно используются рекомендации.

Узнать про деньги клиента также помогают следующие индикаторы:

а) успешность.

У тех фирм, которые «на слуху», априори - деньги есть.

б) позиция на рынке.

У кого ее можно узнать? Опять же у рекомендателей или спросить у ваших информаторов внутри КК: «А как вы вообще? Где вы? Впереди или позади?» Первые номера всегда есть в любом бизнесе. Спросите любого специалиста и он, не задумываясь, скажет:

— кто «номер первый» (или «в тройке») в данной отрасли;

— «кто есть кто» среди конкурентов;

— как себя сейчас «чувствует» отрасль и ее лидеры.

3) Область деятельности: бизнес КК на подъеме или нет? Это также достаточно легко определить.

Например, про страхование мы сразу можем сказать, бизнес на подъеме. Вернее сказать - все возрастающем подъеме.

2. Что надо знать, кроме денег? Объекты — источники проблем.

Деньги - это разрешающий сигнал к работе с клиентом. Деньги очень важны. Но что определяет организацию, у которой они есть, в качестве нашего корпоративного клиента? Ведь в каждом бизнесе есть такое понятие: свой клиент! Конечно же, есть оно и в страховании.

Что же делает организацию с деньгами нашим клиентом? Из техники продаж физическим лицам вам должно быть известно, что у каждого из клиентов есть объекты - источники проблем = головной боли. Это те объекты в организации или семье, которые нуждаются в постоянной защите. У конкретного физического лица это - жизнь и здоровье его самого, своей семьи, личное имущество (например, машина, квартира, коттедж). Для корпоративного клиента, здесь, также можно провести аналогию с физлицом. Только здесь в качестве объектов — источников проблем для организации выступают:

— жизнь и здоровье отдельных сотрудников;

— автопарк,

— другое имущество юридических лиц, например стены и оборудование предприятий, отделка офисов и

т.п.

— профессиональная ответственность и т.д.

Вы мне можете сказать - что-то нам непонятно про источники проблем? Судите сами. Вы ведете успешный бизнес. У вас сегодня все хорошо. Но где гарантия, что завтра какая-то нелепая случайность, например, пожар из-за непотушенной сигареты, не разрушит ваше замечательное дело? Пожар - значит надо восстанавливаться. Для этого нужны деньги - их откуда-то надо брать. Откуда? Вот и получается, что, помимо всего прочего, некоторые составные части вашего бизнеса, которые я называю объектами-источниками проблем, - это сплошная головная боль.

В чем заключается мышление страховщика? В том, чтобы убедить клиента в следующем принципе:

для того, чтобы ваш бизнес продолжал быть завтра - сегодня, как минимум, важные для его функционирования объекты должны быть застрахованы!

Очень часто мы попадаем в следующую ситуацию: «Мы успешны, нам ничего не надо...». О возражениях позже, но пока запомните для аргументации (здесь и сейчас): любое незастрахованное имущество, например, товары на складе, стоят в 2 раза дороже! Объекты-источники проблем могут быть самыми разными. Главное только, чтобы они попадали под действие правил и условий страхования.

Например, такими объектами в случае страхования автопарка, могут быть персональные, служебные, грузовые автомашины, а также специальные автосредства, например автокраны, погрузчики (представьте себе, их тоже иногда угоняют!). Но в случае специального автотранспорта надо быть очень внимательным с убыточностью!

3. Если про объекты-источники проблем все ясно, давайте перейдем к проблемам...

С каждым из объектов может произойти множество разных событий. Сотрудники могут заболеть. С кем-то, к сожалению, может произойти несчастный случай. Машина из собственного автопарка может попасть в аварию и т.п. Это и есть примеры проблем, с разрешением которых рано или поздно сталкиваются все руководители организаций.

Проблемы, с точки зрения страховщика, могут быть нашими и не нашими. Т.е. теми, за которые мы несем, согласно правилам и условиям страхования, ответственность (=значимыми) и всеми другими. В случае если проблемы по данному объекту-источнику проблем значимые, то страховщики такие объекты называют - объектами страхования.

С точки зрения клиента, его проблемы делятся по-другому — те, что интересуют его в первую очередь (=горячие) и остальными (=фоновые).

У нас бытует одновременно грустная и смешная шутка, что самая главная проблема, которая возникает у российского клиента — это как застраховаться тогда, когда уже все случилось. Вторая, очень серьезная проблема, которая на самом деле одолевает всех наших клиентов — это выплаты. Те, кто еще не работал с «серьезными компаниями», прежде всего, боятся того, что им выплатят мало или совсем не выплатят. В современном страховом рынке, эта проблема, постепенно, становится менее острой. Но все равно страховаться надо в тех компаниях, которые соответствуют индикаторам надежности.

Идея «проблемы» нам нужна, для того чтобы оценить насколько у клиента есть реальная потребность в страховании. Если проблемы серьезные, то и защита нужна адекватная. Для этого часто, как говорится «на берегу», проанализировать бизнес КК и выбрать ключевые объекты страхования. Для этого с помощью вашего визави из сотрудников КК надо найти наиболее критичные для сохранения или развития бизнеса участки, которые нужно подстраховать. Искусство агента состоит в том, чтобы связать абсолютно не связанные с точки зрения вашего клиента проблемы - например, создание классной команды через обеспечение хорошего медицинского обслуживания с помощью ДМС. Или осуществить решение стратегических бизнес-задач через обеспечение защиты своего основного фонда от стихии.

Конечно, чтобы с легкостью этого добиваться, вам надо знать бизнес клиента (операции, политику и деятельность). Тогда вы сможете определить влияние, которое выгоды страховых программ окажут на его бизнес. Знание того, как клиент ведет бизнес, позволяет разработать предложения, которые удачно встроятся в их бюджеты и системы. Знание отрасли промышленности расширит вашу силу в области экспертизы и поможет указать на выгоды сотрудничества. В этом случае вы представите их как грамотный, компетентный, знающий эксперт.

Ведь мы продаем клиенту выгодное решение проблемы с помощью страхования, которое обеспечивает ему требуемую финансовую защиту. Но это надо делать, учитывая возможности и интересы самого клиента. Одному нужно только минимальное покрытие, которое обеспечит его безопасность. Другому, чтобы можно было бы знать, «что у меня все застраховано и все под контролем». Поэтому, когда вы понимаете бизнес клиента, вы точно знаете, какая выгода действительно интересна конкретному КК. Если это выгода - «только набить свой кошелек» - это один вариант (да, да, не удивляйтесь - и это тоже выгода). Если это выгода решить проблему безопасности предприятия — это другая история. Если это выгода - получить хорошую максимальную защиту и дать ее своей команде (например, через медицинское страхование) — это третья история.

4. Есть ли опыт страхования?

Этот вопрос также задается для оценки перспективности КК.

Самый главный вопрос здесь: «Было ли сотрудничество с другими страховыми компаниями, нашими прямыми конкурентами. Была ли организация застрахована и от чего?» С организацией, которая уже страховалась, работать легче. Ее ДПР и ИВ уже знают, что страхование «работает». Правда, если организация страховалась неудачно, возникает малоприятный барьер, который может стать серьезным препятствием на пути к заключению договора. Сначала, с подобной организацией надо восстановить потерянный кредит доверия к страховщикам. Надо выяснить, где оно страховалось, от чего. Еще лучше (идеально) если удастся прояснить суммы контрактов, были ли проблемы, в чем они заключались и сделать совместное заключение, насколько обоснованы претензии к страховщикам. И лишь после этого приступать к обсуждению тех программ, которые предлагаете вы. Если этого не сделать, негативный опыт будет «фонить» и мешать проведению сделки.

В организациях, которые раньше вообще не страховались, часто приходится начинать вообще с ликбеза о том, что такое страхование, зачем оно необходимо, и чем может быть выгодно данной организации. Решение в

КК такого рода часто принимается генеральным, который больше ориентируется на свой личный опыт (или своих друзей и коллег), чем на прямую необходимость.

5. Кто принимает решение по страхованию данного объекта?

В организации всегда можно найти человека, который принимает решение по страхованию. Другое дело, что вариантов принятия решений может быть несколько. Зависят они от такого неочевидно фактора, как культура принятия решения. Т.е. каким образом в организации принимают (сегодня или обычно) решение о страховании. Чаще всего встречаются следующие варианты

Есть один ЛПР, который решает все. Есть вариант, при котором, первое лицо принимает окончательное решение, но в нем участвуют несколько сотрудников - один готовит, другой подписывает.

В иностранных организациях встречаются ситуации, при которой один сотрудник готовит решение, потом выносит его за пределы организации (например, в головной офис или штаб-квартиру), а там уже все решается (самый сложный случай).

Помните! Страхование очень часто относят к финансовым вопросам и, естественно, совсем не факт, что непосредственный руководитель будет связываться с принятием решения по деньгам предприятия. Это может быть и главный бухгалтер, и финансовый директор.

Данные о первом лице (специалисте). Что нужно знать о том, кто принимает решение о страховании (сведения о ЛПР)?

1. Биографиичка

Первое — это возраст, пол, семейное положение, дети, образование, жизненный путь. Все эти данные помогают разговаривать с ЛПР на одном языке. Если вы не найдете с ним общий язык, то ЛПР просто закроется от общения с вами.

Просто бывает найти язык с будущим страхователем, когда он узнает, если у вас есть какое-то общее прошлое, например, заканчивали один и тот же институт. Сразу какое-то единство возникает.

2. Отношение к бизнесу.

Отношение ЛПР к своему бизнесу — ключ ко всему успешному заключению договора. Если ему бизнес важен, то он «за». Между тем, у руководителей может быть разное отношение к своему бизнесу и, соответственно, тому, что, приоритетно для его сохранения и развития. От отношения к бизнесу зависит и главный для нас вопрос, надо ли его вообще сохранять. Есть топ-менеджеры, которые вкладывают в дело «всю душу». А есть и те, для которых важно выжать все, что можно взять, и заняться чем-нибудь другим. Как вы понимаете, в последнем случае, никакое реальное страхование просто не нужно.

3. Отношение к сотрудникам

Не надо быть такими альтруистами, чтобы понимать, что команда «для топ» — это что-то, основанное только на энтузиазме. Энтузиазм должен основываться в бизнесе на прибыли. Но любая команда - это, безусловно, энтузиасты: они делают больше, нежели им за это платят. И поэтому любое первое лицо, если у него есть команда, очень ценит таких сотрудников. Ведь они гарантия внешнего развития его организации. Поэтому поговорите со своим информатором, относительно отношения ЛПР к своим сотрудникам (важно при продаже ДМС). Узнайте, он один делает свой бизнес? Или он все-таки строит команду?

Оценить отношение к сотрудникам на предприятии, также помогают и другие факты. Очень показательны, например, есть ли на предприятии компенсационные пакеты, что в них включено, чья это заслуга?

4. Опыт страхования ЛПР или его родственниками и друзьями

Интересно, что часто отношение организации к страхованию зависит не от того, была ли хорошо или плохо застрахована фирма. Сплошь и рядом наше предложение о страховании организации воспринимается через «призму» личного опыта страхования «генерального», его друзей, его тещи и жены. Главное, чтобы это лицо было значимым для него. Таким образом, вы должны знать не только опыт страхования организации, но и опыт страхования ЛПР и ЦВ, т.е. опыт пользования нашей услугой каждым из участвующих в принятии решения.

5. Отношение к договору страхованию

Есть три совершенно разных отношения ЛПР к договорам страхования.

Первое — абсолютно потребительское, но, к сожалению, встречающееся сплошь и рядом. Такие руководители, видят основную задачу страхования не в защите важных для бизнеса объектов. Для них оно играет роль инструмента, с помощью которого можно перераспределять и оптимизировать финансовые потоки на предприятии.

Второе — помните также о том, что вы всегда можете столкнуться с руководителем, который просто считает, что страхование - это побочная услуга, которая может и подождать, а у него много других текущих дел.

В этом случае предстоит возрождать культуру страхователя и менять его отношение к проблеме сохранения своего бизнеса. Воспитание культуры страхования «на местах» — это наша с вами забота, за нас с вами никто это не сделает. Отрадно, что в связи с введением ОСАГО ситуация начинает меняться. Любое позитивное упоминание о страховании работает на нас. Смотрите, сколько статей о страховании появилось в газетах, сколько на телевидении и радио начинают уделять время страхованию. Это важно. Это помогает изменять менталитет целой страны по отношению к страхованию.

Третье отношение — подлинное отношение к страхованию или чистое страхование. В этом случае страховка осуществляет функции, для которых она предназначена - финансовой защиты и возможности планомерного осуществления бизнеса.

И, действительно, допустим, директор-умница - он своими руками создал предприятие. Он понимает, что бизнес может развалиться по многим причинам, в том числе и в связи с несчастными случаями, например, потерей оборудования. Это реальная ситуация! Такое происходит. И страховые компании приходят на помощь. Мы должны знать о том, что существуют все эти виды отношений и спокойно оценивать ситуацию, в которой мы находимся. Это личный выбор каждого руководителя, как ему работать, как ему строить свои отношения. Наша задача продвинуть договор страхования! На чем мы будем продвигаться: на понимании необходимости реального страхования, или на осознании личного интереса, важно для нас только как способ продвижения договора, — это дело директора. Наша задача — сделать точный и конкретный договор. Честный. Чтобы гарантировать то, что мы можем гарантировать и выполнить то, что мы можем выполнить в плане страхования.

Три важных вопроса для анализа «первого лица».

Есть три момента, которые надо знать о первом лице. Кто ЛПР, чьи деньги и как заинтересованы? Эти три вопроса я задаю всегда при анализе любой ситуации продажи страхования КК.

1) кто принимает решение по нашему договору?

Еще раз хочу обратить внимание, что могут быть организации, в которых первое лицо фирмы и ЛПР по нашему договору разные люди.

2) какая форма собственности у него или чьи деньги?

Если ЛПР и собственник совпадают, то бессмысленен, абсурден разговор о какой-то дополнительной личной заинтересованности в их распределении, кроме выполнения реальных бизнес-задач. Если ЛПР и собственник — разные люди, то часто будет разговор о личном интересе.

3) что нужно ЛПР и, если надо, то в какой форме? Формы личной заинтересованности характеризуют только конкретного представителя КК, и мы должны быть адекватны. Личный интерес есть у ЛПР всегда. Но в какой форме? Это могут быть дополнительные услуги в страховании. Например, в медицине, в качестве такой «допослужки», часто выступает стоматология для любимой тещи. В шутку, в сленге страховщиков, утвердилось такое правило: у любого ЛПР есть три «священные коровы»: супруга, теща, любовница. Они должны быть довольны. Тогда и договор пройдет как «по маслу». Конечно, я вам передаю сейчас мифы и легенды страховщиков-профессионалов, но к ним стоит прислушаться. Клиент не плохой и не хороший. Он такой, какой есть. Помните, эти «три дамы» должны быть учтены в договоре медицинского страхования и удовлетворены. Потому что тогда все будет проще. Это реалии. Если вы цените личный интерес «первого лица», с которым вы работаете, тогда ваши шансы на заключение договора значительно увеличиваются.

7. Временная занятость и интервал свободного времени.

Казалось бы «нюансик» относительно того, что мы говорили выше. Но если вы не знаете, когда вам «поймать» руководителя, вы обречены на «беготню» или бесконечное общение с секретаршей.

Чем серьезнее договор страхования, тем больше будет ЛПР впоследствии развивать с вами взаимоотношения. У вас будет и его мобильный, и другие оперативные контакты. Но на первых этапах, когда он еще не знает, когда «выгодность ваших намерений» еще не продана, когда он еще выбирает — довериться вам или другому человеку, надо самому управлять ситуацией. Один из моментов управления заключается в том, чтобы выяснить временной график своего «первого лица». Этот пункт можно сравнить с планом обслуживания клиентов-физлиц. Не выполните — потом будете «ломать голову» как попасть к человеку и вернуться к разговору.

Какие ЛПР бывают? Практическая типология руководителей

Теперь посмотрим, какие они бывают, наши уважаемые руководители (ЛПР). Эта типология очень условна. Она родилась в «поле» и пока не претендует на завершенность и полноту. Для нас главное, что она - рабочая.

1. «Руководитель старого типа в новом кресле».

2. Второй тип: «предприимчивые».

3. Третий тип: «без денег».

Первый тип — это человек, который вышел из старой социалистической системы, привыкший к определенным вариантам работы. Все из них отличаются тем, что руководители были малодоступны. Вспомните, сколько надо было пробегать по министерствам, сколько надо было «пройти по коридорам». И еще один характерный пример из прошлого. Если, кто-то работал в отделе сбыта больших предприятий, те помнят, что появилось даже официальное название «толкачи», которые знали свои коды и контакты, как «пробить», как достучаться и умиловить «большого начальника».

Второй тип клиентов, который есть на рынке — это предприимчивые руководители. Это активные организаторы⁵. И это самые интересные нам люди. Как правило, это те люди, которые вкладываются в свое дело и заинтересованы в его развитии.

И третий тип — «без денег». Это представители организаций, у которых заранее нет денег, но которые питают вас надеждой. Вы пытаетесь осуществить через них какие-то свои чаяния и программы. Они прикидываются, что у них очень много денег, что они богатые, а в конце говорят: «дай нам кредит! Вы такие замечательные! Ну, дайте нам кредитик». Или предлагают страховать заведомо высокорисковые варианты типа

«финансовые риски при невозврате кредита». И тогда становится ясно, что вы потратили время на работу с ними впустую.

Как работать с руководителем «старого типа в новом кресле»?

Главный индикатор данного типа руководителя: у него предельная концентрация власти в одних руках. Причем эта концентрация власти может быть как у него, так и проецироваться на его секретаршу или персонального помощника.

Помните знаменитых «министерских секретарш», которые обеспечивают «доступ к телу». Может быть, именно из-за таких сотрудников распространился миф о непреодолимости секретарского барьера. Естественно, что, в данном случае, надо очень внимательно строить отношения именно с этой частью аппарата руководителя⁶. Главный принцип работы с таким руководителем заключается в том, чтобы мы «берем его измором». С такими людьми надо научиться добиваться своего «мытьем или катаньем». И прорываться к ним на прием! И тогда, если мы добились, если мы попали в его кабинет, он понимает, что мы именно тот, с кем вообще имеет смысл говорить. Потому что мы преодолели такие препоны на пути к нему.

Как правило, этот тип руководителя очень осторожно, очень аккуратно подходит к вопросу личного интереса. Это наследие прежних времен. Оно оказывает сильное давление на менталитет такого рода руководителей. Поэтому, когда вы начинаете обсуждать его личный интерес в проведении сделки — это тема сверхсекретная, что называется, «за семью потаенными печатями». Естественно, это обсуждение происходит тет-а-тет.

Также, надо показывать, что вы понимаете, что он и только он принимает здесь решение. Все остальные — сотрудники — это простые исполнители и вы с ними связаны ровно столько, сколько это необходимо по делу. И помните, что к такого рода руководителям желательно приходить «от кого-то». Все «связи» котируются только сверху.

Очень часто с ними работает прием, который мы условно называем «благодетель». Дело в том, что у таких руководителей встречается одна слабость. Она называется игра в покровительство. Иногда уместно воспользоваться этим нюансом и осознанно выстроить свои встречи с позиции просителя, т.е. «снизу вверх». Но все должно быть в меру.

А в общем, достаточно сложно с ними работать, потому что добраться до такого руководителя бывает сложнее, чем до премьер-министра.

Как работать с предприимчивыми? Группы «40%» и «60%»

С 60% предприимчивых клиентов работать легко - с теми, кто находится в рыночной экономике, теми, кто понимает, что их бизнес — это их деньги. Потому что у нас иногда бывает другая ситуация: деньги и еще Раз деньги - и никакого бизнеса.

Обратите внимание! Что значит — понимает? — Это значит, что мы (агенты) ему объясняем. Если в результате объяснения, ЛПР поменял свое отношение к страхованию, то значит — «наш человек». Примеров сколько угодно много. Другой вариант предприимчивых — это группа «40%». Это группа лиц, которые работают в хороших рыночных структурах. Они быстро сориентировались, но они не владельцы этих структур. Они все время ищут возможность, где получше, где поинтереснее. Они — такие своеобразные «перекати поле». Понятно, что они не прикипают к одной структуре, они все время ищут какие-то свои дороги. Среди таких сотрудников много людей, которых интересует конкретная возможность выжать из этой организации максимум для себя, а «дальше хоть трава не расти».

Индикатор таких клиентов — много организаций, которые они сменили. Если выяснится, что сотрудник КК сменил очень много мест работы, то, что ему до бизнеса и организации, в которой он сейчас работает? О каком страховании здесь может идти речь, если он принимает решение? Только о том, при котором, вы покажете непосредственную связь договора с его личной выгодой, интересной для него.

Вот две кардинальные позиции в группе предприимчивых. Естественно, что в первой группе, которая занимается реальным бизнесом, будет разговор о реальном страховании. Даже если будете говорить о личном интересе, то только в рамках того, как он может быть связан с общим делом.

Что делать с теми, кто просит у вас денег? Третий тип - без денег

В принципе, их сложно звать клиентами. Они не удовлетворяют главному нашему требованию - наличию определенных финансовых ресурсов.

Разговор идет об организации «без денег»: о тех, кто ищет возможности за наш с вами счет поправить «свои дела». Это не наше дело заниматься кредитованием других организаций. Но очень часто прибегает агент с большими глазами и говорит: «Какую организацию я встретил, какие люди. Все замечательно, все хорошо». «Какие условия, какое предложение?». «Нам нужно им немножко денег, дать, они их вернут и все будет замечательно». Начинаем разбираться, выясняется, что какой-то очередной фонд, нужно вложить деньги, непонятно какие гарантии и т.п. Без внешней информации об этом клиенте, без каких-то подробностей просчитать их очень сложно. Мы можем много времени потратить на обсуждение условия, а потом он у вас попросит кредит. Способ предупреждения есть только один — старайтесь работать через рекомендации.

Для того чтобы вам помочь, приведу несколько индикаторов, по которым можно понять, что в смысле финансов на фирме все обстоит нормально.

Первый индикатор, главный, — вам с гордостью рассказывают, что они производят или продают. Это должно быть что-то понятное и реальное. Сотрудники КК, с которыми вы общаетесь, могут быть разными. Кому-то, как мы уже говорили, может быть «абсолютно до лампочки», чем занимается его предприятие.

Тогда с точки зрения, любого серьезного директора, чем быстрее этот сотрудник уйдет, тем лучше. Но я сейчас говорю о тех людях, которые несут честь «корпоративного мундира». Им нравится то, что они делают, то чем они занимаются и, то, почему они этим занимаются. Это очень важно. Если с вами говорят гордо о своем предприятии — это уже индикатор, того, что люди понимают, что дела хорошие.

Второй индикатор - тот антураж, в котором вас встречают и который сопровождает встречу, начиная от визиток, переговорных и заканчивая уровнем общения.

Хотя это может быть и «показуха»: красивая машина уподъезда, взятая напрокат, красивый офис, который арендован на месяц-два, пока идет раскрутка. Такие случаи тоже надо учитывать.

Данные о центрах влияния (ЦВ) в организации

Следующая информация, которая нам необходима — это данные о центрах влияния (ЦВ). Ведь помимо лица, принимающего решение, на сделку оказывает влияние еще и его ближайшее и дальнее окружение. Таких людей или даже целые группы мы будем называть ЦВ.

Ближайшее окружение состоит из влиятельных сотрудников внутри организации. Иногда их называют командой «босса». Сплошь и рядом бывает, что это абсолютно не команда, хотя внешне со стороны может выглядеть все очень пристойно. Чаще всего это группировки, которые борются за власть и влияние на предприятии. Информация об их силе и источниках влияния поможет нам в том, чтобы реально оценить возможность нашей сделки = заключения договора страхования.

ЦВ дальнего окружения ЛПР могут быть разного рода. Это и пресловутый «административный ресурс», столь популярный в России, акционеры, инвесторы, а также другие страховые компании - т.е. все силы, которые могут быть так или иначе заинтересованы в реализации договора страхования.

С точки зрения продавца, все ЦВ можно разделить на три категории: «наши люди», «не наши» люди. И неизвестные. Это своего рода вопросительные знаки - там, где мы не знаем, какое оказывает влияние ЦВ на заключение нашего договора.

Что такое «наши люди»? Это сотрудники - центры влияния, которых заинтересованы в том, чтобы провести договор. Как вы понимаете, «наши» люди создаются, выращиваются самим продавцом через обсуждение личного интереса.

Что такое «не наши люди»? Практически — это зона конкурентов. Это те силы, которые противодействует проведению договора. Надо исследовать - сможете ли вы включить их в число своих сторонников. Хотя есть случаи, когда нужно выходить на какой-то диалог и с ними.

«Неизвестные». К этой категории нужно отнестись со всей внимательностью. За неизвестными может стоять очень серьезная потеря качества в работе. Они могут очень легко «спутать карты». Сплошь и рядом происходят следующие ситуации. Агент «выходит» на предприятие и «работает» с ним. Он думает, что все уже знает. Он договорился с «генеральным» - договор уже в кармане, завтра будет подписан. И вдруг, (вот это магическое вдруг!), его подписание откладывают сначала на неделю, затем вторую и т.д. В чем дело? - Не просчитали неизвестных.

Пример ситуации с вмешательством неизвестных ЦВ:

Агентесса подписала «первый договор» и договорилась о втором. Причем, разрыв между ними был очень маленький, буквально меньше месяца. И вдруг подписание второго договора затормозилось. Она вовремя не успела перестроиться и три месяца вела дискуссию о том, чего ж он тормозится-то? Все нужные люди вроде заинтересованы - все предприятие как бы ее. Но когда мы начали анализировать, то, оказалось, что в «игру» включились новые силы — головное управляющее предприятие, которым внезапно стал интересен этот договор, потому что он крупнее, чем предыдущий. Продавец действовал по «старинке» и не просчитал выход новых игроков «на сцену». Это отбросило ее на три месяца назад. Так как вопрос решался «наверху», то и продавцу надо было искать соответствующие выходы. Когда такие каналы были найдены, то вопрос с заключением договора решился. Очень интересно то, что неожиданно оказалось, что этот управляющий центр имеет прямые связи со страховой компанией, что также облегчило проведение продажи.

Что нужно знать о ЦВ на предприятии? Составляем «сетку неформальных влияний».

В каждой организации можно составить сетку формальной структуры согласно должностным позициям в организации. Здесь все достаточно просто и понятно. Есть директор, замдиректора, исполнительный директор, начальники отделов и т.д.

Наряду с формальной оргструктурой, есть еще и неформальная структура — это сетка реального влияния. В ней далеко не так все очевидно, как в формальной сетке. Часто бывает, что, для того чтобы разобраться во всех хитросплетениях уходит много времени. Ведь иногда замдиректора может оказывать гораздо большее влияние, чем директор.

Я обычно рекомендую составлять «сетку неформальных влияний» исходя из трех моментов:

должность (=формальная позиция, которую сотрудник занимает на предприятии),

зона влияния (на кого влияет данный сотрудник) степень влияния (сила авторитета по отношению к другим ЦВ),

«знак» влияния (т.е. он поддерживает наш договор («+») или доббирает конкурентов («-«)).

При проведении анализа сил влияния (см. ниже) точная «сетка неформальных влияний» помогает оценить наши перспективы в заключении договора.

Реально влияние, как правило, направлено. Человек, или влияет на другого, или, в свою очередь, на него оказывают воздействие.

Как продавец может «выключить» своего ЦВ? Определите личный интерес ЦВ.

В своей работе с ЦВ я руководствуюсь простым правилом: каждый из «наших» ЦВ должен быть заинтересован в заключении договора.

Но не торопитесь сразу выкладывать все «свои козыри» и аргументы. Всему свое время. ЦВ должен: во-первых, подтвердить вам реальность своего влияния; во-вторых, надо оценить силу влияния и, соответственно, сделать вывод о том, так ли вы уж не можете без этого ЦВ обойтись.

Эти два момента «забываются» агентами, у которых в глазах «сияет» только «золотой блеск договора». Они готовы отдать все, лишь бы он состоялся. Это непрофессиональный подход. Все усилия должны быть учтены, и вознаграждены соответственно.

Данные о конкурентах. Помните о тех, кто всегда стоит за вашим левым плечом...

На рынке страхования юридических лиц всегда существовала сильная конкуренция. Возможность, что ваш корпоративный клиент заинтересует конкурентов, есть всегда. Перефразируя мудрецов, можно сказать - помни о тех, кто всегда стоит за твоим левым плечом. Об этом надо помнить и стараться их опередить. Поэтому важность и значение информации, которую вы должны знать о ваших прямых конкурентах, сложно переоценить.

Первый вопрос при анализе конкурентов: кто конкурент и что вы о нем знаете?

Надо понять,

— о каких страховых компаниях идет речь: насколько они конкурентоспособны по отношению к вашей СК. Оцените их по критериям — надежность, специализация, качество обслуживания;

— кто их представляет в организации-клиенте (должность, зона влияния, степень влияния), и, соответственно, лоббирует их интересы.

— как учитывается личный интерес ЦВ, представляющих конкурентов.

— также надо знать, сколько ваших конкурентов работают с данным КК.

Парадоксальный вопрос, который тем не менее имеет право на жизнь для тех, кто работает с юридическими лицами: вы знаете всех конкурентов, которые работают сейчас на предприятиях потенциальных клиентов? На тех, с кем вы планируете работать, на тех, с кем вы еще только собираетесь работать? Не торопитесь отвечать, лучше еще раз спросите у своих информаторов в КК — узнаете много интересного.... О странной конкуренции.

И еще о принципах конкуренции. Конкурировать нужно до разумного предела. Если нас с вами стараются «опустить по ценам» ниже себестоимости — это не выгодно никому. Ни нам, ни нашим конкурентам. В проигрыше будут все. Стратегия «кто кого?» откровенна пороком. В Москве, например, есть компания «Х», агенты этой компании напрямую конкурируют с агентами «РЕСО-гарантия». «Какой бы тариф не дало «РЕСО» - мы дадим меньше». Смешно, да? Если это «захват клиента», то он какой-то странный. Страдает, прежде всего, клиент — от невыполнения обязательств. Как вы думаете, долго ли протянет страховая компания, использующая тактику тотального демпинга, если у нее к тому же не так много своих ресурсов. Сделайте вывод сами.

Как можно сравнить с «нашими», продукты и программы, которые предлагает конкурент?

1. Сравнимаем продукты по защите ценам.

Страховые продукты надо сравнивать между собой с точки зрения реальных выгод¹⁷, которые они обеспечивают клиентам. На практике, многие продавцы продолжают сравнивать продукты между собой только по цене. Но в страховании, кроме цены, важна «обратная сторона медали». А именно — получит ли клиент свои выплаты в адекватном объеме, если наступит страховой случай. Будет ли качественным обслуживание со стороны страховой компании? Собственно, за это клиент и платит нам деньги.

Поэтому в «анализ по продуктам» входит не просто сравнение тарифов и страховых покрытий, но и условия работы страховщиков в данном виде страхования. Как очень часто рассуждают агенты: «О, у нас тариф больше — мы в проигрыше». Они «забывают» сравнить — что предлагают, какое «покрытие», какие условия выплаты. Тариф, сам по себе, ничего не значит. Сравнение тарифов, с точки зрения профессионального продавца только небольшая часть продажи. Надо сравнивать тарифы, покрытие и условия выплат. Сравнение «стоимость полиса — уровень защиты» позволяет подчеркнуть преимущества и вскрыть те недостатки, которые могут быть неочевидны для наших клиентов. Клиенты все время говорят: «Сколько мы отдадим?» А мы все время спрашиваем: «Что вы получите?». Собственно в этом перевороте и есть суть работы агента. Или вы работаете с клиентом, чтобы он отдал вам деньги и тогда вы будете обречены на постоянные вопросы о цене. Или вы работаете с ним, чтобы он был обеспечен реальной финансовой защитой — и тогда работать с ним будет намного проще.

2 Сравнимаем по качеству обслуживания.

Каждый серьезный страховщик знает, что продать «страховку» - полдела. Не менее важно выполнить свои обязательства в обслуживании клиента — при получении выплат при ИС или обеспечении качественного лечения в ДМС и т.п. Этот момент очевиден для многих агентов, но совершенно не очевиден для клиента.

Нам очень важны «+» и «-» в текущем обслуживании КК, как нашем, так и конкурентов. Если предприятие страховалось, это не значит, априори, что у нас уже есть конкуренты. Сначала надо проанализировать, в чем и

где у конкурентов есть слабость. Она, конечно же, есть, ну не может ее не быть. Каждая страховая компания сильна по-своему. Может так случиться, что проколы других страховщиков выведут их из разряда наших конкурентов. Хуже всего ситуация, при которой промахи в обслуживании так значительны, что отбили у клиента вкус к страхованию, и нам надо будет доказывать жизнеспособность нашей услуги.

Знание проблем в обслуживании, в выполнении условий договоров конкурентами, позволяют сосредоточиться на важных сторонах нашего сотрудничества. Владея данной информацией можно грамотно подбирать и выстраивать аргументацию в пользу сотрудничества с нами.

Причем, в реальной практике используется обсуждение как уже реальных проблем (когда предприятие «вживую» столкнулось с ними - нам проще с этим работать), так и тех, которые еще могут произойти.

Например, вы владеете информацией о положении дел страховой компании что у нее могут быть определенные проблемы, которые отразятся на качестве обслуживания клиента, и предупреждаете КК о них.

Или, страховая организация-конкурент настолько «крупна», что клиент, с которым вы работаете, не то, чтобы неинтересен для нее совсем, но находится по приоритетам на «200 и далее месте». Отсюда возникают сбои в обслуживании. Между тем, когда вы приходите к такому КК и обеспечиваете ему персональное обслуживание, то это позволяет вам быстро завоевать его доверие и провести свой договор.

Главное правило сравнения остается неизменным - ищите слабые стороны у конкурентов и сосредотачивайтесь на том, в чем вы сильны.

Сильные и слабые стороны конкурента позволяют сосредоточиться на ваших сильных сторонах и выгодах.

3. Уровень лобби.

Чем серьезней организация, с которой вы работаете, тем точнее вы должны «считать» ситуацию: «Кто еще, кроме меня здесь работает?» Если мы не знаем, кто входит в конкурирующее лобби, то сложно оценить перспективность нашего договора. Сильное конкурентное лобби может «в одночасье» перечеркнуть все наши благие намерения.

Чем активнее конкурирующее лобби, тем грамотнее нужно работать с нашими преимуществами и недостатками ваших конкурентов. Применяйте «отсежку конкурентов»: «это хорошая компания, но у нее такие высокие цены...»

Но, помните, что идея отсежки конкурентов начинается в вас самих. Когда вы поймете, что в вашем личном плане продаж на следующий год заложено 200000\$, то начнете по-другому оценивать различные технологии продаж, в т.ч. и работу с конкурентами. Просто они станут вам необходимы.

Где брать информацию о конкурентах?

Если вы ждете, что сведения о ваших конкурентах вам предоставят из центра, то я вас, наверное, сейчас разочарую. Главную информацию о своих конкурентах продавцы получают в «поле». Да есть второй поток информации, который идет из центрального офиса компании или из филиалов. Но агент всегда ближе к «месту событий». Поэтому самую горячую информацию о своих конкурентах вы собираете у своих клиентов. Не ждите, что вам, кто-то, эту информацию систематизирует и вручит. Это, конечно, замечательно, но скорость конкурентных изменений на рынке страхования достаточно высока. Вы, и только вы, «здесь и сейчас» «работаете на сборе информации» о конкурентах.

Другое дело, как у вас организован процесс взаимного обмена подобной информацией в компании, т.е., есть ли возможность обмена со своими коллегами. Скорость получения подобной информации существенно влияет на скорость проведения сделки. Чем раньше вы располагаете информацией об изменениях в положении или условиях страхования в конкурирующей компании, тем тщательней вы сможете подготовиться. А подготовка - это 75% успеха дела.

Совет! Вам нужен свой информатор в компании КК! Обязательно найдите такого человека и задайте ему вопросы о конкурентах.

Полный анализ сил влияния на предприятии

Мы разобрались и определились с той информацией, которая необходима для работы с юридическими лицами в качестве организации - потенциального клиента. Теперь надо провести анализ сил влияния на предприятии. Этот анализ сил влияния в организации нужен для того, чтобы уметь оценивать перспективность работы с предприятием.

Естественно, я надеюсь, вы понимаете, что таким анализом стоит заниматься, если предприятие мало-мальски серьезное. В «магазинчике» или крошечной семейной фирмочке, заниматься таким анализом бессмысленно.

Последовательность анализа такова:



Начинаем мы всегда с анализа по бизнесу и выявлению проблем, где может «пригодиться» страхование; затем «проходимся» по неформальным влияниям внутри и вне организации, далее оцениваем силу своего и конкурентного лобби; в заключение оцениваем перспективность заключения сделки «здесь и сейчас».

Если работать всерьез, только после усвоения этой схемы и реального ее применения, можно грамотно, а главное - эффективно работать с предприятием. По сути дела, анализ сил влияния начинается с анализа открытой информации, которая является объективной и доступной. Сюда входят данные о КК (в т.ч. финансовое состояние, объекты-источники проблем, проблемы, которые можно решить через страхование бизнеса и сотрудников), а также самая необходимая информация о ЛПР. Затем, постепенно, проясняется скрытая жизнь людей в организации, связанная с центрами неформального влияния, внутрикorporативной атмосферой, особенностями принятия решений, формами личной заинтересованности в заключении договора страхования и т.д. Только изучив подводные организационные течения, можно реально оценить наши собственные силы и перспективность сделки.

Для полноценного анализа удобно завести специальные формуляры на каждого КК. Понятно, что, вначале «клеточки» информации в основном будут пусты (или не совсем пусты!). Затем, постепенно, вы их будете заполнять, узнавая все новые подробности о своем КК.

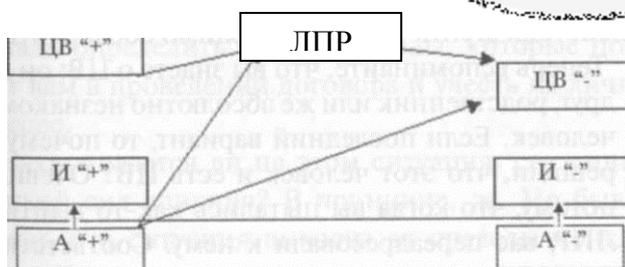
Надеюсь, понятно, что если ключевые моменты определить не удастся, то надо задать себе вопрос: «Стоит ли заниматься этим предприятием вообще?»

Графическое исследование сил влияния

Я рекомендую расклад сил влияния в организации изображать графически. Так легче воспринимать ситуацию и просчитывать дальнейшие ходы. С его помощью работа с юридическими лицами становится более простой и наглядной. Когда мы с агентами разбираем конкретные практические ситуации, они сами это признают. Многие из тех, кто сегодня работает с «юрлицами» знает лишь часть корпоративной мозаики. Как часто такие агенты любят говорить: «У меня все в голове!» Я же прошу, при разборе любой сложной ситуации с КК, «нарисовать» ситуацию, чтобы увидеть целостную картинку.

Для графического исследования надо сначала представить организацию в виде части формальной организационной структуры, которая имеет отношение к заключению договора и отметить формальную подчиненность по служебной «сетке» тех или иных должностных позиций.

«Формальная сетка» может быть разной. Например, такая



Помимо формальной сетки власти есть еще и неформальное влияние сотрудников организации друг на друга. Оно очень сильно влияет на принятии решения о страховании. Поэтому его необходимо учитывать в анализе сил влияния. Здесь сначала надо выделить ЛПР и ЦВ, т.е. обозначить того, кто принимает окончательное решение по страхованию (должность) и тех, кто на него влияет. Соответственно надо оценить, что мы знаем о ХПКК ЛПР и ЦВ. Также надо зафиксировать, кто на кого влияет (легко сделать направлением стрелочек) и знак влияния, т.е. тех сотрудников, которые помогают или противодействуют заключению договора.

Основные игроки анализа сил влияния выглядят так.

Есть границы предприятия, за которыми находится наш агент (А «+»). И он должен каким-то образом выстроить отношения с сотрудниками этого предприятия, чтобы застраховать его. Допустим, вы пришли от своего информатора (И «+») к ЦВ «+». Покажите это стрелками. А может быть вы получили прямую рекомендацию к ЛПР? Это тоже надо отразить стрелками. В принципе, при графическом анализе сил влияния все

действия агента также необходимо обозначить. Теперь вспоминайте, что вы знаете о ЦВ: он ваш друг, родственник или же абсолютно незнакомый человек. Если последний вариант, то почему вы решили, что этот человек и есть ЦВ? Очевидно потому, что когда вы пытались как-то выйти на ЛПП, вас переадресовали к нему. Соответственно, ваша задача в данной ситуации - собрать о нем как можно больше информации.

Оценка силы нашего лобби и личного интереса.

Следующая задача: оценить силу нашего лобби и силы контрвливания (представителя конкурентов). Посмотрев на эту схему со всеми отношениями, можно оценить уровень своего лобби и сделать вывод о том, сможете ли вы ее сами осуществить или придется подключать кого-то еще. Это позволяет оценить, есть ли у нас шансы сделать быстрый договор с предприятием.

Мы узнаем, например, что у директора напрямую связь с другой страховой компанией, у директора там работает очень близкий друг. Большие проблемы? Да, но не фатальные. С таким предприятием можно работать. Нужно выяснять отношение директора к страхованию. Нравится ли ему работать с другим? Не всегда близкие отношения залог хороших отношений в бизнесе. Часто даже наоборот. Сплошь и рядом бывают такие ситуации. Но это более углубленное исследование. Сейчас нам важны первичные стратегии анализа.

Далее нам нужно понять, как учитывать «личный интерес», и в какой форме. Если мы входим в организацию сверху (от директора), то остальная структура интересует нас постольку поскольку. А если снизу - то надо определить реальные силы, которые помогают вам в проведении договора и учесть их личный интерес.

Заканчивается ли на этом ситуация, связанная с оценкой сил влияния? В принципе, да. Но бывают случаи, что ситуация выходит за пределы конкретного «юрлица» и тогда надо продолжать графическое исследование ситуации. Это характерно для тех вариантов, когда центр влияния выходит за пределы организации.

Вот несколько типичных ситуаций:

1. В крупных холдингах всегда есть головное управляющее предприятие, следовательно, есть «головное» начальство, а среди него есть и ЛПП по страхованию. В этом случае нужно искать ЦВ, которые позволят выйти «наверх».

2. Административные структуры, например администрация, губернаторы, правительства, министерства, они точно также оказывают влияние. Нужны сильные связи в административном ресурсе.

3. Семья и ближайшее окружение ЛПП и ЦВ. Где рождаются слухи и мифы? В бане или на даче. Кто-то из друзей застраховал машину, а ему выплату задержали, он поделился впечатлениями с друзьями. А вы приходите на предприятие, а вас на порог не пускают, и вы гадаете, откуда эта «волна негатива»? Из бани.

Если мы встретились с подобной ситуацией, надо обозначить границы нашего КК и представителей внешних сил влияния. Отмечайте организации первого уровня, второго уровня, третьего уровня. Иногда создаются очень непростые схемы: кто как влияет, на каком уровне, в каких организациях?

Основное достоинство анализа сил влияния - то, что он позволяет наглядно представить всю вашу ситуацию, разложить ее «по полочкам» и смоделировать ваши действия.

Два важных вывода из анализа сил влияния.

Вывод 1.

Ваши интересы должны быть пролоббированы в организации клиента путем создания «агентов влияния».

Слово «лоббировать» пришло из политики. В нашем случае оно означает человека или группу, которая помогает вам проводить договор страхования на конкретном предприятии. Если вы хотите добиться успеха, то ваши интересы должны представлять заинтересованные лица, т.е., те люди, которые получают определенные выгоды от его реализации.

Вы точно должны понимать, кто входит в эту группу и насколько она влиятельна. В противном случае, вы рискуете играть «вслепую», что чревато потерей всего договора. Лоббирование естественно при работе с крупными юрлицами. Редко бывает так, чтобы все руководство предприятия было бы «вашим». Если так случилось - радуйтесь! - у вас исключение из правил. Работа в этом случае обещает быть скорой и результативной.

Как правило, в «серьезных» организациях существует несколько влиятельных группировок, которые борются между собой за ресурсы. И вот именно эти группировки являются основой для игры.

Я, когда читаю «ТПЮЛ», всегда говорю, что продажи юрлицам похожи на шахматную партию. Тем, кто не любит играть, «просчитывать ситуации и ходы в работе» для них сложно будет работать с юрлицами. Здесь, мало иметь кураж, чтобы добиться сделки. Здесь надо уметь проанализировать ситуацию и выбрать правильный ход. Есть ли у вас шанс или шансов нет, надо знать, как в шахматах признаются: «Выигрыш». Или наоборот: «пат». А шансы на выигрыш значительно возрастают при сильном и правильно организованном лобби. В зависимости от «крупности» клиента нам требуется организация «агентурной сети» определенного количества человек для получения данных о клиентах и рекомендаций.

Вывод 2. Адекватная оценка своих возможностей

Есть организации и юридические лица, которые мы с вами «не сделаем никогда», если будем находиться на нашем уровне. Через год, может быть, скажу совсем по-другому. Пока же, на «здесь и сейчас», такие организации, конечно же, есть.

Что это значит?

Мы должны точно соразмерять свои возможности при работе с юрлицом.

Наши возможности, как вы уже понимаете, это:

— конкурентоспособные продукты вашей организации

— связи на уровне тех, кто принимает решение о страховании в организации клиента

Многие агенты проходили через ситуации работы с очень крупными корпорациями. Там все очень вежливо и на предложение о страховании, часто говорят: «Возможно, это может быть интересно чуть позже». Агент получает такой ответ и ходит «королём». Да ещё говорит всем: «Завтра у меня будет все. Завтра я буду знаменит. Потому что завтра я заключу сделку с ...» А в это время его коллеги потихонечку работают с «физиками» и набирают свой совсем немаленький объём. И когда через 9 месяцев сравниваются результаты, такой горе-специалист в области продаж юристам остаётся «на мели». Только тогда он понимает, что 9 месяцев угробил на эту организацию, а результата нет. Как вы думаете, кого этот человек будет во всем винить? Хорошо, если себя. Чаше же, весь окружающий мир. Давайте не попадать в такие ситуации. Необходимо точно понимать, что есть предел нашим возможностям "здесь и сейчас". Если вы сами не можете их просчитать по отношению к организации, с которой работаете, то попросите своего руководителя вам помочь. Важно, чтобы вы умели оценить ситуации, и уметь подключать новые уровни руководства компании.

Надо уметь подключать помощь.

Потому что если не хватает наших с вами личных усилий (а такое происходит при работе с юристами часто) — надо уметь «подключать помощь». Я об этом пишу, так как это довольно распространённая болезнь среди «агентской братии»: «сидеть» на предприятии и никому об этом не говорить. Такие продавцы боятся того, что как только они с кем-нибудь поделаются информацией, то организацию у них отберут. В подлинно агентских компаниях действительно уважают работу агентов и организаций у продавцов не отбирают. Если это правило действует в вашей организации, то позиция «сидеть на предприятии и ждать» заведомо проигрышная, основанная на ваших вымыслах. Надо всегда находить свой диапазон, свой уровень предприятий, с которыми вы можете работать. Хорошо если у вас есть первое лицо, которое может вам помочь. Первое лицо в регионе, в администрации, кто может помочь провести договор, опираясь на свое влияние. Активней используйте такие возможности усиления своих сил.

Что еще важно при оценке собственных сил? Во-первых, вы должны знать продукты. Те, кто не знает, сходите на курсы и узнайте.

Во-вторых, владеть эффективными технологиями продажи страховых продуктов предприятиям. Этому посвящена данная работа.

В-третьих, управлять своими личными ограничениями. Здесь, главное, что может быть — мнимая неравность статуса продавца и руководителя, с которым вы ведёте переговоры.

Часть 2

ОБЩАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ПРОДАЖИ КОРПОРАТИВНЫМ КЛИЕНТАМ

У вас должна быть эффективная технология продаж, позволяющая гарантированно повышать объёмы в заданные сроки.

Ключевое слово в этом принципе «технология». Технология — это последовательность эффективных действий продавца. Она обеспечивает точное понимание, как работать с клиентом, чтобы сделка была завершена.

У многих продавцов есть свои интуитивные техники, накопленные с опытом. Но насколько они эффективны? Проверка их - это деньги, которые вы зарабатываете сегодня. И, самое главное, сможете заработать в совсем недалёком будущем. Так?

Есть ли у Вас своя технология работы? В чём она заключается?

Обычно в наших учебных залах очень много людей с инженерным образованием. Для них это слово должно быть особенно понятно и очень ясно. Для меня же нет продавцов без технологии. Потому что есть разные сотрудники, есть разные специалисты по способностям, по возможностям, по развитию. У кого-то папа генеральный директор, такому сотруднику, конечно, легче начать свой путь в продажах. Но это все обман! «Папа - генеральный директор» помогает на первом этапе. На втором этапе, этот сотрудник неминуемо останавливается, если не применяет правильных техник. И тот, кто каждый шаг делает своими силами, без поддержек, очень часто оказывается в конечном итоге в большем выигрыше, чем те, кто пользуется какими-то благами мира вначале.

Если не применять технологию...

Технология — это единственное, что должно быть противопоставлено огромному миру различных негативных воздействий, когда мы начинаем свою работу. Если у вас нет эффективной технологии, если вы не понимаете, как с ней работать, то реального роста, реальной возможности стать суперагентом практически не будет.

Например, очень часто, в процессе деловой беседы с клиентом, «сейл» «забывает» на каком участке он находится. Он может совершенно замечательно установить контакт с клиентом, но запутаться в приведении нужных аргументов, начать приводить все новые и новые. Клиент в это время, может уже и не требовать эти аргументы, но агент будет их приводить и приводить. В результате сделка расстроится. Или, еще один перл — агенты «забывают» о том, что сделку нужно активно завершать. В этом вопросе, они полагаются на клиента, опасаясь как-то проявлять свою активность. Технология это инструмент, который позволяет не сбиться с нужного курса и быстрее дойти до конца.

Если вы грамотно «отработали» все основные этапы - значит, вас ждёт успех!

Для успеха нужен контроль над выполнением технологии.

Контроль осуществляется с использованием стандартов продаж.

Стандарты продаж — это определенные нормативы, которые позволяют оценить эффективность ваших действий. Чаще всего, стандарты вводятся в виде соотношений. Надеюсь, понятно, что стандарты - это не догма (= нечто раз и навсегда заданное). Скорее, это контрольные точки, которые помогают нам оценить свою успешность.

В нашей технологии, в качестве стандартных соотношений, применяются отношения между следующими участками работы с клиентом: контактами, встречами и сделками. Здесь под контактами мы подразумеваем любое общение с клиентом на тему приобретения страховой защиты (чаще всего это звонки клиентам). Под встречами подразумеваются встречи с клиентом, непосредственно посвященные продажам страхования. В страховании юрлиц таких встреч особенно много, так как часто приходится согласовывать и увязывать вопросы различных областей - финансовые, юридические, «внутриполитические» и т.д. И, наконец, сделки - это встречи, которые завершились подписанием договоров.

Примерный стандарт для начинающих продавцов при работе с юрлицами (входную) выглядит так:

| | |
|----------------------|-----|
| Количество контактов | 100 |
| Количество встреч | 15 |
| Количество сделок | 1 |

Это — т.н. стартовый стандарт. Из него нужно исходить, начиная свою работу в продажах юрлицам. Что нам говорит стандарт 100—15—1? Вообще-то, это печальная цифра. Особенно, по отношению к стандарту физических лиц. Напомню, что стартовый стандарт там записывается как 10-3-1. А стандарт эффективной работы с физическими лицами «по рекомендациям», в последнее время, у лучших «ресовцев» достигает 1-2-3! Поэтому из стандарта «100-15-1» следуют два важных правила организации работы.

Во-первых, этот стандарт нам говорит о том, что очень много усилий, которые мы будем прикладывать при работе с юридическими лицами, будет уходить как бы «в песок». Получается, что надо «перебрать» очень много контактов с организациями, прежде чем вы найдете «золотое зерно» сделки. Поэтому нужно максимально сосредоточиться на том, как нужно работать с юрлицами правильно, т.е. используя предлагаемую технологию.

Во-вторых, «единичка», которая обозначает сделку, должна оправдывать всю длительную работу с юрлицом. Для этого нам надо работать с «ключевыми» клиентами. Технология и стандарты (так же как и стандарты по физическим лицам) нужны для тех клиентов, у кого есть деньги, у кого есть ресурсы. Не надо применять этот стандарт к тем, кто вам приносит «три копейки». Это бессмысленно. Вы никогда не окупите тех усилий, которые будете затрачивать на работу с ними. Особенно этим грешат нетехнологичные агенты. Знаете, у многих из них, есть такой миф о том, что нужно работать с любым клиентом. Неправильный миф, вредный. Не нужно работать с любым клиентом! Надо работать с ключевыми клиентами юридическими лицами.

Технология необходима для работы с ключевыми клиентами. Т.е., для тех, с кем можно сделать договора, позволяющие оправдать длительность усилий по заключению сделки.

Как рождается технология работы по стандарту? Надо всегда знать:

- на каком этапе вы работаете;
- цель каждого этапа.

Технологические этапы продажи страховых продуктов юридическим лицам

Последовательность этапов, которые мы проходим в работе с корпоративным клиентом, в общем случае, такова.

- 1 Этап. «Организация «выхода» на корпоративного клиента».
- 2 Этап Вхождение в контакт с корпоративным клиентом.
- 3 этап. Консультативные переговоры с ЛПР и ЦВ.
- 4 этап. Заключение договора.
- 5 этап. Повышение объемов продаж.

Те, кто знает технологию продажи физическими лицами (см. «Продаем по системе»), легко заметят, что этапы продажи юридическим лицам по своей форме схожи с этапами продаж «физикам». Другое дело, что необходимость работать с несколькими интересами одновременно вносит свои коррективы на каждом из этапов и изменяет технологию работы продавца внутри практически всех этапов. Ниже мы будем подробно об этом говорить.

- 1 Этап. «Организация «выхода» на корпоративного клиента».

Основными задачами, которые необходимо здесь решить, являются — получение информации о корпоративном клиенте и организация «выхода» на него.

Самый эффективный способ получения информации о физическом лице - это расспросить рекомендателя (страхователя = действующего клиента) о рекомендуемом (=потенциальном клиенте). Получая сведения от рекомендателя, вы можете заблаговременно оценить клиента с точки зрения прибыльности и перспективности завершения с ним сделки в ближайшее время.

На практике, к сожалению, далеко не все агенты, используют метод рекомендаций. Тем самым они работают менее эффективно, чем могли бы. Поэтому, часто, получение предварительной информации проходит

во время первой встречи с юридическим лицом. Особенно этот способ работы характерен для начинающих продавцов — это так называемый способ работы «вхолостую»⁷.

Эффективная же работа с юридическим лицом должна начинаться задолго до «выхода» на клиента.

Т.е. когда вы о клиенте до первой встречи знаете очень и очень мало.

Идеальный вариант, когда у вас есть свой проводник к потенциальному корпоративному клиенту. Самый эффективный способ работы, когда вы выходите на это юридическое лицо, что называется, «по звонку». Чем сильнее и влиятельней провайдер, тем легче вам работать и тем больше шансов, что сделка успешно завершится. Если такого сильного влияния и поддержки в организации у вас пока нет, то вам предстоит более сложный и длительный путь выстраивания отношений с организацией-клиентом с «нуля».

2 Этап. Вхождение в контакт с корпоративным клиентом.

Основная задача данного этапа — установить позитивные и доверительные отношения с корпоративным клиентом, т.е. «продать себя» тем его представителям, которые имеют отношение к решению вопроса о страховании.

Для того, чтобы «продать себя» надо:

во-первых, сначала встретиться с клиентом лично, т.е. уметь назначить с ними место и время встречи;

во-вторых, реально управлять контактом с клиентом⁹.

Если вы собрали замечательную информацию, но не умеете «дожать» клиента на встречу, договориться с ним, не умеете назначить конкретные время и срок встречи — сделки не будет. Казалось бы — это технический нюанс. А на самом деле, огромное количество неудач при работе с корпоративными клиентами заключается в том, что мы не умеем договариваться о встречах. От того, что агенты очень часто отдают инициативу назначения встречи генеральному директору предприятия, финансовому директору, бухгалтеру предприятия ничего хорошего не происходит: только откладывание и бесконечный перенос договора на «многие и долгие годы».

На тренингах приходится часто сталкиваться с ситуацией, при которых продавец ждет, когда клиент «созреет». При этом на предприятии есть реальные проблемы с защитой, нет серьезных для нас конкурентов и т.п. Агент же предпочитает выжидать под предлогом того, чтобы не обеспокоить, не дай бог чем-либо, своего клиента! Абсолютно безграмотный подход... Мы или обеспечиваем реальную защиту, или занимаемся профанацией в своей области бизнеса. Далее нам предстоит первая личная встреча с клиентом. По идее, в ходе ее, надо решить сразу несколько задач:

— успеть оценить перспективность (=выгодность + скорость свершения сделки) клиента. Для этого надо уметь собрать требуемую информацию для первичного анализа сил влияния на предприятие.

— если с перспективностью «в первом приближении» все нормально, то надо начинать создавать отношения доверия между вами и ЛПР/ЦВ КК (= продажу себя).

В принципе, задача создания с клиентом доверительных отношений решается на протяжении всех переговоров с клиентом. Но особенно важно установить личный и профессиональный контакт с первой встречи. Что бы вы ни делали, пока люди не будут доверять вам и вашей организации, все остальное будет «висеть» в воздухе. Как это ни покажется кому-либо странным, в рациональном бизнесе, очень большую роль играет фактор иррационального доверия к вам как «профи» и просто хорошему человеку, общение с которым «не напрягает».

На практике, к сожалению, многие агенты ограничиваются на первой встрече только представлением своего предложения и сбором информации для компрода (не путать с компроматом!)

Продажа себя — это установление доверительных и долгосрочных отношений с клиентом. А вот на основе чего они устанавливаются в работе с юридическими лицами могут быть разные варианты.

Во-первых, агент должен уметь подстраиваться к запросам клиента и его манере общения или, образно говоря, «влезать в шкуру клиента».

Во-вторых, агент должен понимать, что он «хозяин положения» и страхование необходимо клиенту «как воздух». Также агент должен уметь профессионально и взаимовыгодно помочь клиенту решить свои проблемы с помощью страхования.

В-третьих, в результате общения с вами, клиент должен знать что все вопросы по «своей компании», связанные со страхованием (начиная с консультаций по другим видам и заканчивая выплатами), он улаживает через своего агента, т.е. ему оказывается ваша персональная поддержка.

3 этап. Консультативные переговоры с ЛПР и ЦВ.

Основная задача следующего этапа — это подготовка договоров. Процесс их согласования, при которых мы помогаем решать клиенту проблемы, связанные с защитой имущества организации или здоровья сотрудников, называются консультативными переговорами.

Основной принцип работы в консультативных переговорах.

В сделке задействовано много различных интересов — надо учитывать их взаимовлияния и создавать сильное лобби, чтобы реализовывать свой (взаимовыгодный) вариант решения проблем клиента.

Что происходит в продажах физическим лицам? Вы приходите к человеку и ему интересно только то, что ему действительно интересно. Какие-то другие вопросы его не волнуют. У него есть «деньги в кармане» и он распоряжается этими деньгами. Это индивидуальная беседа, работа тет-а-тет с конкретным человеком.

Когда мы работаем с организацией, неминуемо возникает несколько человек, с которыми мы работаем. В этом состоит одна из особенностей продажи юридическим лицам. Мы уже говорили об анализе различных сил влияния в организации: надо принимать в расчет интересы ЛПР, ЦВ и конкурентов. Продажи юристам — это всегда «стыковка» интересов многих сторон.

Между тем, у вас может сложиться ошибочное впечатление, когда вы приходите к «генеральному» и начинаете с ним общаться как с физическим лицом, как бы «тет-а-тет». Эта ситуация обманчива: всегда есть конкуренты. А если их еще пока нет — значит не очень большие суммы договора. Если вы сейчас еще не чувствуете всю мощь ЦВ «-» на себе, то как только вы начнете говорить о серьезных деньгах для организации, то сразу проявят себя различные группы влияния. Нам необходимо учесть эти влияния и правильно выстроить тактику продажи.

Консультативные переговоры делятся на две части.

1) помощь в решении проблемы клиента с помощью страхования имущества организации, здоровья руководителей и сотрудников и т.п.

2) учет личных интересов участников сделки.

По форме этот этап состоит из телефонных бесед и личных встреч, которые повторяются несколько раз.

Если с «физиками» продажа (в большинстве случаев) делается с одной - двух встреч, то в «юридических лицах» количество встреч и контактов может исчисляться десятками, пока вы проведете договор. Общее количество консультаций зависит от уровня и «крупности» предприятия, силы вашего лобби и лобби вашего конкурента.

Внимание! В продажах юридическим лицам часто встречается ловушка «самообмана продавца». Это ситуации, когда продавцы самообманываются количеством проведенных встреч с клиентом. «Вот я провел много встреч с клиентом», — говорит продавец.

«Ну и что, какой результат?» — спрашиваю я. «Они думают — мы вскоре еще встречаемся! Скоро все будет решено». «Как давно вы встречаетесь?» «Уже год».

«А что вам известно об этом предприятии? Какие силы есть у наших лоббистов и конкурентов? Какие силы есть у вас, чтобы повлиять на своего лоббиста, заинтересовать его?» «Я обо всем этом пока не думал». «Так на что вы потратили все это время?» Заигноризированные количеством встреч, такие продавцы теряют свою четкую цель — заключение договора. Она растворяется в «текучке общения» с разными представителями корпоративного клиента. Уход от цели напрямую влияет на то, что этап консультаций затягивается. Чтобы этого избежать, надо знать эффективные стратегии проведения личных встреч и постоянно вести оценку результатов существующих контактов с КК. Поговорили по телефону с клиентом — хорошо. Но что вы продвинули на пути к заключению договора? Что в «сухом остатке» от вашей беседы? Каков ее результат? Поэтому, общее правило: не накапливайте количество встреч с корпоративными клиентами. Вам нужно каждый раз знать конкретно, с кем мы говорим, о чем, и какой конкретный результат мы получили от данного контакта.

4 этап. Заключение договора.

На этом этапе подводится первый итог вашей работе с клиентом. Здесь происходит подписание договора и перечисление денег. По аналогии с продажами «физикам» — этот этап можно назвать завершение сделки.

Понятно, что первые договора заключаются на личной встрече. Это особый, торжественный момент. Правда, когда такие договора заключаются из года в год (т.е. осуществляется их пролонгация), то торжественность куда-то исчезает и событие, к которому вы в свое время так стремились, превращается в рутинное подтверждение и согласование.

Выход на подписание договора обычно вызывает определенные затруднения у продавцов. Как правило, они ждут, чтобы клиент «созрел» и первый выдвинул предложение о подписании. Эта тактика оправдывается тем, что такие продавцы боятся «спугнуть» клиента. Понятно, что поведение, которое напоминает охотников и загонщиков, досталось нам от наших предков. Но где же здесь эффективные технологии продажи? Наш рынок наполнен мифами, которые возникают и плодятся от неумения работать в современных технологиях.

К сожалению, эта стратегия характерна для большинства современных отечественных продавцов. «Лечение» здесь очень простое — надо иметь необходимую информацию о своем корпоративном клиенте и свое «лобби» на его территории. Тогда поведение, которое больше напоминает гадание «на кофейной гуще», уступит место нормальному сбору информации и адекватному анализу ситуации.

На этом этапе есть один важный нюанс. Заключение договора страхования не означает автоматически, что вам начнут платить деньги. Очень часто бумаги подписаны, а деньги не поступают. При заключении договора обязательно нужно учитывать момент, насколько ЛПР И ЦВ КК заинтересованы в том, чтобы этот договор «прошел» как можно быстрее. Существуют варианты, когда подписанные договоры просто «висят». Часто это происходит, когда буквально на стадии подписания вмешиваются неучтенные, непросчитанные «третьи силы», более влиятельные, чем вы себе их изначально представляли.

5 этап. Повышение объемов продаж.

Затратив время на работу с проведением и подписанием договора, продавцы ведут себя дальше по-разному. Одни — считают, что основные деньги от клиента они уже получили и начинают «вхолостую» искать следующих клиентов. Вторые понимают, что все еще только начинается. Это — суть противоположные тактики поведения продавцов. Одни «ходят по деньгам» и их не замечают, крича во весь голос: «Что же мы такие бедные?» Другие планомерно «окучивают» и «проразвивают» свое «орлище» к новым сделкам.

Новые сделки можно осуществить разными способами.

Во-первых, можно заключить с корпоративным клиентом договора по другим видам страхования (если у него есть проблемы, которые мы могли бы с их помощью решить).

Во-вторых, можно перейти к страхованию личного имущества сотрудников юрлица. В первую очередь, нас, конечно, будут интересовать продажи топ-менеджменту, т.к. этот слой сотрудников, по определению, обладает необходимыми финансовыми ресурсами и личным имуществом, нуждающимся в защите. Что особенно важно, часто, в этом слое уже сформирована культура страхования и дилемма «защищать - не защищать» здесь, как правило, не стоит. Такие новые продажи иногда дают очень значительную прибавку к вашему корпоративному договору, а сил на них тратится куда меньше. Более того, страхование ключевых сотрудников вашего корпоративного клиента — это залог того, что и вся организация будет находиться под более пристальным вашим присмотром. А значит, в большей степени ориентирована на работу с вами лично.

Важной частью успешного роста объемов продаж является то, как вы сопровождаете договор страхования. Супера знают, что хорошее обслуживание договора — повод для новых продаж.

Этот участок технологии работы с юридическим лицом может быть «легким», как в случае заключения договора страхования имущества корпоративного клиента. Как правило, здесь выплаты не такие частые, как в других видах страхования, но зато более объемные. Если же вы заключаете коллективный договор добровольного медицинского страхования, то надо быть готовым к «беготне». Люди болеют часто, поэтому задача продавца курировать треугольник взаимоотношений «страховая компания — корпоративный клиент - ЛПУ»²⁰.

Каждый из договоров обеспечивает вам свои плюсы, поэтому грамотный профессионал работает с несколькими видами страхования. Но в любом виде страхования очень важно грамотно обслуживать клиента, чтобы, с одной стороны не тратить лишнего времени, а с другой — успевать снимать возможные претензии к качеству обслуживания. И помните — хорошее обслуживание - залог долгосрочных отношений с вашим клиентом, а значит — роста новых рекомендаций и общего объема продаж.

Рассмотрим каждый из этапов более подробно:

²⁰ЛПУ - лечебно-профилактическое учреждение.

Глава 2.1. «Организация «выхода» на корпоративного клиента». Методы поиска информации об организации

Первое, что мы должны сделать — это получить необходимые данные о корпоративном клиенте, о юридическом лице. Я в шутку говорю, что семинар по юридическим лицам состоит из двух больших частей: первая — это 1) сбор агентурных данных о предприятии, внедрение, создание своих агентурных сетей на этом предприятии, и 2) все, что связано с подготовкой, проведением и заключением договора с данной организацией.

«Стартовые вопросы» поиска клиентов похожи на вопросы, которые мы задаем при организации выхода на физические лица. Напоминаю, что они звучат так: Кого ищем, где ищем и как ищем?

Два основных метода ведения поиска клиентов:

Мы уже определились с тем, какая информация о клиенте нам необходима для того, чтобы совершить продажу⁸. Теперь нам предстоит найти клиента. Для этого нужно решить две задачи:

- 1) Где получить информацию о потенциальном клиенте, или Кто может ее предоставить?
- 2) Как организовать встречу с клиентом?

При работе среди юридических лиц существует два основных метода ведения поиска клиентов:

- 1) телефонный маркетинг «вхолодную»/ рассылка факсов;
- 2) по рекомендациям через реальных /потенциальных клиентов физических лиц (провайдеров в организацию).

Различаются они тем, насколько клиент подготовлен к общению с конкретным продавцом.

В первом случае (при работе «вхолодную») продавец почти или совсем ничего не знает о КК. Он, по сути дела, «тычет пальцем в небо» в надежде, что что-нибудь произойдет. Здесь продавцу предстоит затратить немалые усилия для того, чтобы «найти» своего клиента, установить с ним контакт и совершить продажу.

Во втором случае, в результате хорошей рекомендации, продавец уже ориентируется во внутренней ситуации клиента и личных интересах участников сделки. Поэтому, работа над договором протекает намного легче, чем при работе «вхолодную». Ведь нормальный договор легко «провести», если владеть ключевой информацией и уметь анализировать силы, которые влияют на его заключение. Как вы уже понимаете, нам нужно многое знать о юридическом лице, чтобы работать с ним профессионально и результативно. Поэтому, мы будем уделять особое внимание рекомендациям как самому результативному «выходу на юрлицо». Именно они позволяют вам заранее на берегу получить необходимую информацию, а значит получить максимальный результат за минимально возможное время!

Рассмотрим каждый из методов подробнее. Начнем с менее эффективного, но, гораздо более распространенного, среди современных продавцов, метода

«Холодный поиск»

Может показаться, что этот путь требует от продавца, минимальных навыков и квалификации в области работы с клиентом. На самом деле, для того, чтобы успешно работать «вхолодную», продавец должен быть очень сильным «контактером» и «коммуникатором». Эти умения необходимы, чтобы с «нуля» «раскручивать» клиента. Поэтому этот способ работы требует серьезной подготовки продавца.

См. данные о КК, ЛПР, ЦВ и конкурентах.

Между тем, кажущаяся простота и легкость метода, часто привлекает «новичков», у которых или мало знакомых, или слабая техника получения рекомендаций. Здесь они попадают в «ловушку длительного безденежья», так как работа «вхолодную» требует значительных временных затрат, а обеспечивает только минимальную прибыль. Эффективность «выхода» данного вида поиска от 0,01 до 0,001 %⁹.

Поэтому опытные продавцы стараются работать только по рекомендациям. Доля "холодного" поиска, среди опытных агентов, неуклонно снижается по мере профессионального роста.

Варианты поиска «вхолодную»

В продажах страхования юридическим лицам существует три варианта "холодного" поиска, т.е. работы с заранее незнакомым КК.

1. Предварительный контакт с помощью писем/факсов¹⁰.
2. Непосредственный контакт по телефону.
3. «Смешанный холодный» поиск.

Если первые два вида достаточно традиционны, то о третьем скажем «два слова». Суть его очень проста.

Например, вы звоните на предприятие, вам отказывают. Но вы пытаетесь застраховать хотя бы одного сотрудника. Далее, вы используете его как информатора и через него организуете встречи с ЛПР или ЦВ. Эта методика более эффективна, чем просто «холодный» поиск, она интересна. Такую модель мы проводили с агентами. Она позволяет достаточно быстро приносить деньги. Но, все равно, по сравнению с рекомендациями, ни в какое сравнение не идет по эффективности.

Сложности работы «вхолодную»

Первая сложность, с которой сталкиваются профессионалы — «низкий выход» по результатам.

Ваше появление никак не подготовлено и, соответственно, малоэффективно. Продавцу остается надеяться на авось: "А может, клиенту, совершенно случайно, нужно то, что я предложу?!" Работа «вхолодную» строится на общении с большим количеством КК, что требует много времени (и приносит очень мало денег).

Вторая сложность: долгое приручение незнакомых людей.

Источники клиентов при «холодном поиске» В число таких источников включаются:

1. Базы данных организаций (торговых, туристических, рекламных и т.д.).
2. Справочники/журналы (телефонные книги, указатели по бизнесу, регистры РАУ, рекламные издания).
3. Профильные средства массовой информации, в которых публикуются:
 - ежегодный отчет и другая финансовая информация;
 - разного рода рейтинги и т.п.
4. Независимые источники информации, например сотрудники обслуживающего и вспомогательного бизнеса потенциального КК.
5. Выставки, презентации, юбилеи, и просто разного рода клубные «бизнес-тусовки».
6. «Сфера обслуживания». Бытовое окружение ЛПР и ЦВ КК.

Основные тактики работы «вхолодную»

На сегодняшний день есть следующие основные тактики работы «вхолодную»:

Тактика первая. «Переборка руды в юрлицах»

Как ясно из названия, эта тактика строится на обработке большого числа потенциальных клиентов. Вы можете воспользоваться советом, который приводит в своей книге Хопкинс: садитесь за телефон и делайте каждый день не менее 60 - 70 звонков. Это работает, хотя финансовый «выход» очень ограничен. Эту тактику обычно применяют в начале своей карьеры. Как только агент выходит на активные рекомендации, (а это, где-то, через три-шесть месяцев работы), тогда начинают идти стабильные и «хорошие» деньги.

Эту тактику использует много агентов и, отдавая дань традиции — мы подробно будем разбирать эту технологию в главе, посвященной телефонным контактам. Между тем, «переборка руды» занятие тяжелое и утомительное. Если вы надолго «застрянете» в этом виде поиска, то, через непродолжительное время вам захочется все бросить и заняться чем-нибудь другим. Причины этого понятны. Для того, чтобы добиться успеха в «переборе руды», требуется обработать очень большое количество предприятий. В свою очередь, вам необходимо затратить почти впустую порядочное количество времени в надежде, что вы получите свой приз (а действительно, на что надеются многие из опытных интуитивных продавцов? — на чудо?).

Часто, когда вы кладете трубку после очередного (впрочем, вполне объективного) отказа - внутри все обрывается и поднимается волна: «И зачем я всем этим занимаюсь?» Продавцам это нужно понимать. Любая ваша удачная попытка — это ваш шаг вперед. Любой отказ — это еще не поражение, но уже остановка. Что она делает? Она вас отбрасывает назад. Хотя, если правильно относиться к отказам, то из каждого можно извлечь бесценный опыт. Но все равно — желательно их сводить к минимуму. Когда вы строите всю работу через «холодный поиск», вы должны помнить, что эффективность этого поиска чрезвычайно низка по сравнению с поиском через рекомендации.

Я вам могу привести следующий пример «перебора руды» из московской практики. Студент-дневник, после 16.00 он приходил и работал на факсе. Он отсылал бесконечное количество факсов. Чего он добился? Он заработал от 350\$ до 450\$ (наверное, достаточно неплохой, для себя, для студента). Объективно он застраховал

всего - лишь три «хороших» машины и то у физических лиц. Хотя бомбил факсами юридических лиц. Это была кропотливая работа в течение нескольких месяцев. Но для того, чтобы пойти дальше, ему надо было пройти специальное обучение. Таких примеров масса.

Дальше подключилась мама (страховщик со стажем) и стала «разрабатывать» эти контакты.

И уже мама «сделала» юридическое лицо. О чем говорит этот пример? О том, что работа по «перебору клиентов», работа с листанием справочника (особенно с глубокомысленным видом, что я вот-де сейчас работаю) - это работа, в большей части своей - «в корзину». Хотите так работать — пожалуйста. Только эффективные технологии здесь не при чем.

В реальной практике, при «переборке руды» иногда приходится работать с клиентами тех, кто не выдержал трудностей работы. Используйте ресурсы Вашей Компании: ищите информацию у всех и каждого, кто работал до Вас. Но помните, что вы должны, по возможности, избежать их ошибок.

Тактика вторая. «Приручение клиента»

Она применяется в тех местах, где можно встретиться с клиентами постоянно или в течении определенного времени, например клубах или презентациях. Здесь у нас есть возможность, завести знакомств и связи в деловой среде и постепенно «вписать себя» в определенный бизнес-слой. Раз за разом встречаясь с одними и теми же людьми, находя новые темы и поводы для общения, продавец узнает новые подробности из жизни организации своего «визави». Когда все детали «картинки» относительно КК, встанут на место, продавец может начинать продажу.

Тактика третья. «Получение «наводок на продажу»

«Наводка» в продажах — любая информация о потенциальном КК. «Наводки на продажу» отличаются от рекомендаций тем, что они являются просто информацией. В то время, как рекомендация, обязательно включает определенную помощь со стороны рекомендующего, в организации встречи.

Предоставление «наводок» не имеет характера обязательства и не предполагает продолжения контакта по их поводу. Чаще всего, предоставляя «наводку», люди мало доверяют нашему профессионализму и о возможности проведения продажи, думают меньше всего.

Внимание! Скажу больше, «наводка» — это повод благородно отделаться от продавца.

Именно поэтому, получив «наводку», фактически, мы все равно, оказываемся в ситуации неподготовленного к встрече с нами клиента. В то же время, конечно же, лучше иметь хоть какую-то информацию о возможном клиенте, чем вообще ничего. И потом из «наводок» очень часто «вырастают» (благодаря усилиям продавца, конечно же) прекрасные рекомендации.

Главное правило работы с «наводками» - спрашивать информацию о КК.

Поиск с использованием рекомендаций

Вначале дадим определение рекомендации

Рекомендация — это

1) личное представление клиентом нас третьему лицу; 2) возможность сослаться на знакомство и мнение рекомендующего.

Зачем получать рекомендации?

Когда агент работает «вхолостую» в течение многих лет, у меня, как у тренера, возникает вопрос: на что вы надеетесь? Вы играете в игру, что «выстрелите в небо» и попадете в цель? Огромное большинство агентов, работающих с юридическими лицами, проигрывают именно из-за ситуации «холодного поиска». Звонят наугад на фирму, тратят на нее время, делают для нее определенную работу в виде информирования о страховании. Потом обижаются, что договор «ушел» к другой компании, а у продавца, по-прежнему, нет денег.

Какие у вас основания говорить, что это должно произойти? Каждый этап вашей работы, (мы говорили об этом в первой части), должен давать результат (= конкретные знания о клиенте).

Раскладывайте по полочкам, что вы должны знать и что вы еще не знаете о КК. Ваш успех связан с тем, сколько сотрудников на этом предприятии и какова их зарплата. Ваш успех связан с тем, что за объекты страхования и каково к ним отношение ЛПР. И, наконец, ваш успех еще больше связан с тем, кто ваши прямые лоббисты и кто лоббисты конкурентов. Это совершенно другая игра, совершенно другой уровень анализа ситуации. И если мы заговорили об юридических лицах, то всем вам придется выходить на этот уровень или проиграть.

Есть несколько причин, почему надо работать, используя метод рекомендаций.

Причина первая.

При работе через рекомендации можно заблаговременно оценить возможную прибыль и перспективы¹¹ дальнейшей работы с потенциальным клиентом.

Причина вторая.

Рекомендации помогают быстро охватить широкий круг потенциальных клиентов, что помогает увеличить объемы продаж.

Агент, который умеет «работать на рекомендациях», «спокойно» переходит от одного предприятия к другому. Продавец, в буквальном смысле, организует передачу самого себя, «из рук» реального клиента в «руки» потенциального, с помощью техники получения рекомендаций.

Причина третья.

По «рекомендации» «работать» с клиентом легче.

Важно, чтобы потенциальному клиенту (ЛПР/ЦВ КК), нас представил человек, которому рекомендуемый доверяет. Это способствует созданию атмосферы доверия между продавцом и клиентом. Доверие, как мы уже говорили, является основой для совершения взаимовыгодной сделки. Высокая степень доверия влияет на скорость «продажи себя» и всей сделки.

Кто нас «проведет» к клиенту?

Вместо вопроса "где искать клиентов?", в продажах по рекомендациям, уместнее спрашивать - с помощью кого искать?

В этом случае вопрос «Где можно получить информацию о клиенте?» звучит так «Кто может нам ее предоставить и помочь организовать встречу с клиентом?»

Таким образом, вместо пустой траты времени «на телефоне», мы ищем специальных людей, которые могут нас направить к новым клиентам. Этих людей можно называть по-разному – источники поиска потенциальных клиентов, «каналы поиска или влияния», «провайдеры». Суть остается одна – они являются нашими проводниками к новым клиентам.

1. Клиенты – физические лица
2. Клиенты – юридические лица
3. Родственники/знакомые, работающие в организациях.
4. Партнеры по обучению/отдыху.

1-2. Реальные клиенты как наиболее эффективные «провайдеры» к новым клиентам.

Самыми эффективными источниками рекомендаций будут реальные клиенты. Поэтому далеко ходить не надо. Первое с кого мы начинаем – это с наших реальных клиентов.

Во-первых, эти люди уже почувствовали выгоды от использования нашей продукции. Поэтому, часто, клиенты испытывают подлинное чувство благодарности к продавцу.

Это чувство, подчас, настолько сильно, что иногда, для того, чтобы получить рекомендацию, не надо применять никаких специальных техник. Достаточно просто сказать о том, что вам она нужна. Клиент сам перезвонит рекомендуемому, даст ваш номер телефона и проконтролирует звонок. Это не очень профессионально, но так бывает и это просто, по-человечески, приятно.

Как же переходить от «физиков» к «юрикам»? Использование агентской базы данных о клиентах — физических лицах для поиска юридических лиц

Допустим вы, опытный агент, работающий с физическими лицами, и мне говорите: «Ну, у меня нет таких людей, я лучше буду листать справочник, и искать их вхолостую». В ответ я вам скажу: «Вы не знаете до конца своих клиентов в этом вопросе. Вы не знаете, есть у него выход на другие юридические лица или нет. Просто проверьте, и вы удивитесь, какие богатые возможности вы упускали. Как только у клиента есть серьезное имущество, значит, у него есть деньги, а, следовательно, он работает либо в малом бизнесе, либо в крупной рыночной структуре. Отсюда вывод — он может быть нашим проводником к корпоративному клиенту. Интересней и грамотней идти через вашу базу, которая уже очень и очень не маленькая.

Необходимо выделить ключевых клиентов по Физическим лицам по принципу 20/80. 20% таких клиентов обеспечивают 80% поступлений. При этом приоритет надо отдавать тем из клиентов, которые соответствуют следующим характеристикам:

- 1) с кем можно легко и быстро встретиться;
- 2) быстро уточнить характеристику «Место работы и должность»;
- 3) вообще сложилось благоприятное впечатление после сделки.

Рассмотрим основные этапы перевода базы из ФЛ в ЮЛ.

- выделение ключевых клиентов по ФЛ (20/80);
- быстрое назначение встречи;
- узнать место/ должность;
- благоприятное впечатление от работы друг с другом.

Далее, с каждым из выбранных клиентов надо или по телефону, или в ходе личной встречи, уточнить, знают ли они ЛПР (ЦВ) по страхованию в организации и есть ли у них возможность выхода на этого руководителя.

В случае необходимости поговорите «личный интерес» нашего провайдера. Но, не торопитесь разбрасываться ресурсами! Все должно идти в дело! Здесь важно запомнить, что «благодарность» должна быть после оказания услуги со стороны провайдера. Сделать это надо обязательно, не забыть!

Есть еще один полезный совет при переходе от "физиков" к "юрикам" - все вокруг должны знать, что Вы занимаетесь страхованием корпоративных клиентов. Например, многие агенты часто страхуют личное имущество руководителей крупных организаций. Но, при этом, руководителям и в голову не приходит, что тот же самый агент может застраховать имущество их организации. Если агент проявит активность и сам выйдет со своим новым предложением, тогда есть шанс, что сделка запустится. Парадоксально, но факт. Для «перехода» используйте клише: «Мы не только машины и дачи страхуем, но и ...»

3. Родственники, знакомые.

Это интересный канал, хотя у них всегда возникает много сомнений. «Что будет, если я тебя приведу?» и т.д. Помните, о том, что наши родные и близкие дорожат своими связями и контактами, и не хотели бы их потерять. Но, правда также и в том, что с одного разговора сложно прервать действительно долгие отношения между друзьями, так что действуйте смелее и настойчивее.

Если вы будете настойчивы, то быстро сможете выйти в следующий круг связей - «друзья друзей, знакомые знакомых». Этот круг хорош тем, что:

- вам доверяют, потому что вы пришли от кого-то;
- вас априори считают экспертом.

4. Партнеры по обучению/отдыху.

Этот круг потенциальных клиентов связан с нашими прошлыми местами работы/обучения/отдыха. Вспомните всех, с кем общение доставляло вам удовольствие. Потом отберите тех, кто уже состоялся в бизнесе и организуйте встречу. Предлог может быть самым простым - давно не виделись. В ходе встречи проведите диагностику своего партнера в качестве ЛПР/ЦВ/информатора о потенциальном клиенте. Затем примите решение о продолжении работы (не общения, а работы = продаж).

Несколько замечаний о технике получения рекомендаций в юрищах.

Я считаю, что техника получения рекомендаций является вообще одним из самых важных умений продавца. Есть несколько «маршрутов» рекомендаций.

Во-первых, нас интересуют рекомендации от физических лиц для выхода на данного корпоративного клиента.

Во-вторых, рекомендации от одного юридического лица к другому, когда начинают нас передавать.

Знакомая ситуация, для тех, кто работал с юридическими лицами, когда вы отработали одну организацию и когда вы попросили рекомендацию вам сказали: «Нет проблем. Сейчас наберем... Мы работаем с теми-то, с теми-то, с теми-то». Эта ситуация характерна, (если вы хорошо «продали себя» и хорошо прошел договор) в крупных промышленных объединениях, где есть партнерские организации, в которые вас могут «передать». Но, «сама по себе», такая «передача» не возникает - ее нужно организовать. Не всегда ее дают нам просто так. Это не значит, что мы должны за нее платить. Но в некотором смысле мы должны платить за нее своим вниманием, своей настойчивостью, своим усилием. И в том и в другом случае, желательно получать рекомендации сразу для выхода на ЛПР. Это - кратчайший путь совершения сделки.

Рекомендации надо получать!

Запишите несколько важных моментов, которые вам помогут в получении рекомендаций:

- вы должны получить у рекомендателя информацию согласно «данным» КК, ЛПР, ЦВ и конкурентах»;
- напомните рекомендателю, чтобы он представил вас следующим образом: кто будет звонить, из какой компании и т.д., понравится ли выбранная программа и общение с вами;
- попросите совет у рекомендателя о способе работы с данным ЮЛ, ЛПР и ЦВ;
- оговорите возможный личный интерес рекомендателя;
- обдумайте время телефонного звонка рекомендуемым;
- помните, что рекомендацией считается или конкретный звонок по «вашему поводу», или представление в личной встрече в «располагающей обстановке». Это очень важно!!!

Если переговоры дали Положительный результат, и вы заключили договор, если хорошо обслужили, то это еще один пункт в пользу пролонгации договора.

Глава 2.2. Налаживание контакта с предприятием. Телефонный контакт в работе с корпоративным клиентом

В работе с корпоративными клиентами используются большое количество разнообразных форм телефонного общения. Здесь и первичные звонки, и постоянные консультации и различного рода согласования. Этим техникам мы уделим в нашей работе достаточно подробное место.

Обратите внимание! В процессе обсуждения мы, конечно, будем уделять внимание любимой технике «всех времен и народов» - переговорам по телефону «с нуля». Т.е. без всякой рекомендации. Хотя это и является малоэффективной техникой. Просто я считаю, что новички всегда должны пройти курс работы «вхолостую». Это закаляет подлинных профессионалов в нашем деле. Но хотя, часть техник и будет построена на приемах работы «вхолостую», основные моменты связаны с работой по рекомендациям. Это самое главное умение в работе продавца для повышения продаж. Поэтому не собираюсь отдавать все телефонные переговоры на откуп тем, кто изо дня в день «наяривает» кнопки своего аппарата и считает, что он поступает правильно. Такие агенты создали миф, что главное в ТК - «все разговоры по телефонам сводятся к констатации того, что говорить секретарям». А как же беседы с первыми лицами - уважаемые коллеги? Или многие просто до них не допускаются? Отсюда рождается страх перед разговором по телефону. Между тем, телефон является одним из основных инструментов в нашей работе с юридическими лицами. Важно, чтобы вы понимали, что телефона бояться нечего. Это достаточно простое, конкретное и вместе с тем вспомогательное орудие в нашей работе. Для того чтобы не бояться его - надо знать, что и в какой момент говорить.

В любом случае начнем с «нашей базы»

Любая правильная телефонная беседа основана на правильной организации поиска с помощью использования баз данных. Например, как искать клиента по базам данных, и какого рода информацию необходимо иметь, прежде чем набирать телефон.

Полезный совет! Довольно бессмысленно звонить по телефону, который публикуется в объявлении о продаже услуг компании. Как правило — это телефон непосредственно отдела продаж, где вас либо «отошлют», либо никакой информации не дадут. Наиболее оптимальный вариант - найти другие справочные расширенные материалы, где указываются телефоны и ФИО руководителей. Вплоть до фамилии офис менеджера или менеджера по кадрам.

Три части ТК с юристами

В отличие от работы с «физиками» ТК с юристами состоит из трех частей:

1. ТК с секретарем.
2. ТК со специалистом.

Первые два вида контактов — это телефонные беседы с людьми, которые в разной степени участвуют в подготовке договора страхования, но непосредственно не принимают решение.

3. ТК с «первым лицом по данному вопросу в организации».

Как вы уже понимаете, в качестве ЛПР по договору страхования не обязательно выступает реальное «первое лицо» данной организации.

Цель ТК с секретарем

Основная цель — выйти на контакт с сотрудником, который принимает решение по вопросам страхования в организации КК. Как правило, «первый человек» организации эти переговоры не ведет. В каждой организации нам предстоит встречаться с ЛПР различных должностных позиций. Это зависит от внутренней ситуации в конкретной фирме. Например, в качестве ЛПР может выступать финансовый директор, профкомы, главбух, юрист, кто-то из замов. Бывают и экзотические случаи, например, человек, который занимается путевками в организации.

Клише первого телефонного разговора с ресепшн/секретарем

Если невозможно пока выяснить телефон человека, который занимается страхованием, то нужно звонить секретарю. В этой ситуации вы должны суметь достаточно уверенно и четко объяснять, что «Ресепшн»

— Я_(ФИО) Страхование Общество. Как мне связаться с вашим менеджером по кадрам?

— По какому вопросу?

— По вопросу медицинского страхования.

Если вас соединяет «ресепшн», обычно после вашей просьбы звучит музыка, и вас переключают на специалиста, который курирует наш вопрос в организации КК. Это современный подход к обслуживанию входящих звонков в крупных компаниях. Ведь никто в компании на уровне исполнителей не может принять решение по страхованию. Тем более секретарь на «ресепшн».

Особенности телефонного контакта без рекомендаций при общении с секретарем.

Но, может быть так, что «ресепшн» соединит вас не со специалистом, а с секретарем генерального. Прохождение секретаря без рекомендаций может быть «быстрым» или «долгим».

«Быстрый переход» от секретаря к специалисту

Есть несколько характерных приемов, которые позволяют совершить «быстрый» проход от секретаря к специалисту или ЛПР. Замечу, что секретарь в них рассматривается как инструмент бизнеса, предназначенный отфильтровать тех, кто имеет право «доступа к телу». Если вы выбираете этот путь, то необходимо создать видимость близости к первому лицу. Это поможет вам быстро попасть к ЛПР или специалисту.

Прием 1. Техника двух звонков

Первый звонок — вы спрашиваете, кому отдали факс (ФИО). Второй звонок - позвать к телефону этого человека, как будто вы с ним близко знакомы. Для такой работы нужен кураж, немного блефа и интриги.

Прием 2. Звонок от «большого начальника»

Секретарь не должен знать, что Вы ничего не знаете о компании-КК. Надо всегда с секретарем говорить достаточно уверенно, представляясь как можно большим начальником (личный помощник главы управления продаж, директор спецпроекта, начальник вип-отдела). Вроде бы ни к чему не обязывает, но чем громче звучит ваша должность в данной ситуации - тем точнее работает.

Приведу также еще несколько советов, позволяющих совершить быстрый переход. В «холодном» контакте Вы должны уметь буквально «проходить сквозь стены».

Для того чтобы преодолеть преграду — один из самых оптимальных путей выработать к ней такое отношение, как будто ее нет.

Для этого необходимо:

демонстрировать вашу «сверхкомпетентность» и позицию «сверху» в разговоре по телефону;

— знать, зачем ваша услуга нужна клиенту, — вас должна вести ваша уверенность, что страхование ему необходимо;

демонстрировать близкое знакомство с «первым» лицом;

опережать вопросы секретаря и отвечать «без запинок»;

— создать уверенность, что вы хорошо знаете компанию, в которую звоните.

Понятно, что техника «быстрого перехода» подходит для уверенных в себе, своей компании и своих предложениях, продавцов. Это техника «суперов», которые могут «сыграть» тактично, но настойчиво. «Новичкам» я бы не рекомендовал так начинать работать в нашей области. Для них — техника «долгого» пути.

Второй путь — «долгий» через установление личного контакта с секретарем.

Если не получается «быстрый проход» (или вы не чувствуете в себе достаточной уверенности), то надо использовать «долгий путь». Он строится на ином отношении к секретарю. В этом случае мы относимся к секретарям как к партнерам по бизнесу.

Как только вы не можете связаться с первым лицом и телефонное общение начинает затягиваться (на неделю-вторую и дольше) — значит, надо ехать в организацию лично и через секретаря выяснить обстановку на месте. Несколько советов помогут вам в работе с секретарем в данной ситуации.)

1. Любому человеку заслуживает уважения.

2. Будьте вежливы. Ищите любой повод, чтобы установить личный и, по возможности, неформальный контакт с секретарем.

3. Знайте имена секретарей.

4. Приводите аргументы, что у Вас есть что-то, что может заинтересовать и быть важным для шефа.

5. Дарите подарки и деловые презенты.

Работа с возражениями секретарей по телефону

«Нам это не нужно»

В принципе нормальный секретарь-референт понимает по названию организации, что Вас нужно соединить. Конечно, если только нет обратного указания от «главного». Если вы все же столкнулись с возражением секретаря «нам это не нужно», то, в конечном счете, нам некуда деваться, и мы вынуждены будем «ставить секретаря на место» (впрочем, ради общего блага!).

1. А кто у вас конкретно занимается вопросом страхования сотрудников в вашей организации?

В этом вопросе важен тон, каким вы его задаете. Надо это делать достаточно тактично, мягко, как бы не слыша предыдущей реплики секретаря, но одновременно и решительно. Нужно быть «заряженным» позитивом. Дальше можно продолжить, например, так:

2. Как вас здоровье не интересует? Вы ходите в свою районную поликлинику? Вы ею довольны?

3. В вашей поликлинике ребенок получает обслуживание, которое Вас устраивает?

Успешной работе с этим возражением помогает осознание простого факта. Вы точно должны понимать, что уровень решения вопроса по страхованию — это не секретарский уровень. Если возражение идет от секретаря, значит, в этой компании есть неправильное понимание целей и задач страхования в целом. Значит, готовьтесь к «лечению всей организации». Когда я говорю о «лечении», я говорю о том, что надо воспитывать культуру отношения к страхованию у сотрудников КК.

«Директора нет на месте»

Гораздо чаще, в ТК с секретарем встречается другой ответ, а именно, — «директора нет на месте». Это может означать, что директор занят, не видит смысла во встрече, форму вежливого отказа и еще много чего. Способ преодоления этого возражения — 1) вернуться к рекомендателю и попросить прояснить ситуацию, или 2) завязывать отношения с секретарем, (т.е. использовать «долгий путь») и, использовать его, как вашего информатора, а может быть даже сторонника и советчика. Лучший вариант, при котором вы сначала заинтересуете секретаря страхованием, а затем используете его как инструмент выхода на ЛПР и ЦВ.

Также приведу несколько советов, как выстроить здесь отношения с секретарем.

1. Сделать два-три звонка. Несколько раз получить стандартный ответ: «Нет на месте».

2. Стараться перейти на более личный тон "Здравствуйте, это опять я. Я вам еще не надоел?".

3. Подразумевайте согласие на установление отношений, заводите долгий разговор: "Никак не могу до Вас дозвониться. Пробки на дорогах.

4. Используйте эмоциональные якоря, чтобы выделиться из общего ряда звонящих: комплименты, «шутки», «поздравления с пятницей» и т.п.

Телефонный контакт со специалистом/ЛПР КК

Отличие в целях от ТК с физическими лицами

В ТК с «физиками» есть, как известно, только одна главная цель — назначить место и время встречи. При ТК с сотрудниками КК цели могут меняться в зависимости от этапов продажи. Главное, чтобы в каждом конкретном случае цель была, и вы точно знали, какая из них главная и какие вспомогательные (на случай, если главной добиться не удастся) на данном этапе.

Варианты целей телефонного разговора со специалистом (ЛПР)

Главная цель первого телефонного разговора с ЛПР и ЦВ — договориться о личной встрече.

Для последующих телефонных звонков варианты главных и вспомогательных целей могут быть такими.

1) получить информацию для подготовки коммерческого предложения. Здесь преследуется задача выяснить, какой вид страхования необходим КК, а заодно узнать необходимые цифры для подготовки индивидуального предложения.

Предложение всегда индивидуально, но нам нужно знать всего несколько цифр. По медицинскому страхованию — около 10 цифр: кол-во людей, по каким ценам, сколько денег имеет компания и т.п. По страхованию автопарка — свои несколько цифр: сколько машин и их год выпуска, сколько водителей, стаж и возраст и т.п.

3) произвести хорошее впечатление: так как если Вы не получили согласие на встречу сейчас, у Вас будет шанс сделать это позднее

4) оперативно решить неотложные задачи (узнать телефон для предложений по факсу, определиться с теми, кто должен приехать на эту встречу, какая потребуется информация, кто участвует, перенос времени и т.д.)

Структура телефонного контакта со специалистом (ЛПР) обычно состоит из:

1. Начала разговора (личное представление + общая презентация нашего предложения).
2. Работы с уточняющими вопросами (краткое представление конкретных продуктов).
3. «Раскрутки» программы (оценки/создания интереса к страхованию).
4. Работы с возражениями для того, чтобы помочь клиенту принять решение о встрече
5. Назначения даты и места встречи

1. Личное представление

Грамотное личное представление включает в себя ответы на следующие вопросы: Кто вы? По чьей рекомендации? Из какой компании? По какому вопросу? Также надо сделать несколько приятных искренних комплиментов об организации (использовали продукцию, слышали в рекламе и т.д.) или собеседнике (приятный голос, много слышал хорошего и т.п.). Особенно это необходимо, когда вы предполагаете, что степень влияния рекомендателя на рекомендуемого незначительная. Затем, в общем виде, максимально коротко презентуйте ваше предложение и объясните суть взаимовыгодного сотрудничества. Клише личного представления.

Здравствуйте, меня зовут Иванов Иван Иванович, я представитель Страхового Общества «РЕСО-Гарантия». Комплименты организации

Мы много знаем о Вашей компании (мы видели рекламный павильон на выставке, видели много Вашей рекламы, работаем с продукцией вашей компании). Время разговора

Сколько у нас есть времени для разговора?

Презентация общего предложения о сотрудничестве

Если общение с рекомендателем позволяет предположить, что клиенту интересен определенный вид страховых услуг, то уже в презентации общего предложения о сотрудничестве надо его использовать. Если вы работаете «вхолостую», то речь может идти в принципе о взаимовыгодном сотрудничестве в области страхования.

Наша Компания хотела бы предложить вам программу взаимовыгодного (финансового) сотрудничества в области страхования. Например, медицинского обслуживания и медицинского страхования сотрудников в поликлиниках города Москвы по вашему выбору, например таких как: Главное управление Дел Президента, Ведомственные, Министерские... Мы надеемся, что это будет выгодно и вашей организации, и вам лично. Когда и где нам удобно встретиться?

2. Работа с уточняющими вопросами

По большому счету, если ЛПР/специалист начинает задавать нам уточняющие вопросы, значит он готов к получению информации. Теперь нам надо пройти по «лезвию информационной бритвы». С одной стороны — предоставить ровно столько необходимой информации, чтобы он «купил необходимость встречи» с нами. С другой — не перегрузить клиента и не спровоцировать бесконечные расспросы.

Качество уточняющих вопросов зависит от того, владеет ли специалист КК («существом дела» практикой заключения страховых договоров) или нет. В первом случае мы сталкиваемся с ситуацией, которую на своем сленге страховщики называют «ушлый менеджер». Во втором случае, нам необходимо проводить краткий ликбез о нашей компании, страховых продуктах и преимуществах работы с нами.

Отвечаем «ушлomu менеджеру».

Если организация уже страховалась раньше, то уточняющие вопросы задаются с целью максимально быстрого сравнения наших условий и условий конкурентов. Для работы с уточняющими вопросами (иногда, даже предвосхищая их появление) можно использовать следующие стандартные дополнительные клише:

Например, вам попался «ушлый менеджер по кадрам». Он сразу начинает говорить:

Менеджер КК: Отлично, я все знаю — вы мне скажите цены на вот такую-то поликлинику? Страх: Как вы знаете, эта цена зависит от: количества людей, которые страхуются на эту поликлинику, среднего возраста, рода деятельности сотрудников компании и еще нескольких параметров.

Если вы дадите нам такие цифры — мы для вас рассчитаем индивидуальный тариф. А та ставка, которую Вы просите, она Вам не скажет ни о чем, потому что это стартовая цена, от которой мы начинаем делать скидки для юридических лиц.

3. Представление компании

Если вы работаете с компанией, которая ничего не знает о вашей организации, то надо произвести мини-презентацию своей компании. Кратко расскажите, что у вас за компания, чем она интересна и чем отличается от других компаний.

Менеджер КК: А что представляет собой ваша компания? Почему лучше сотрудничать с вами? Какие плюсы СК можно подчеркнуть по телефонному разговору? Приведем их на примере «РЕСО-Гарантии»?

— Длительность работы на рынке. Компании уже 15 лет. Все это время компания платит и выполняет свои обещания за счет сбалансированности портфеля.

— Обеспечиваем индивидуальное обслуживание за счет развитой агентской сети и большого количества филиалов

— Обеспечиваем полноценную защиту и можем говорить о нескольких видах страхования, как для всей организации, так и для отдельных сотрудников.

Обратите внимание, что такие вопросы как международный аудит, перестраховочные общества (и другие, влияющие на надежность) лучше обсуждать при личной встрече. Но если вас втягивают в подобный детальный разговор, то при обсуждении обязательно надо учитывать уровень клиента. Если он не знает, что такое «большая пятерка», то не надо ему рассказывать подробно о международных аудиторах. Только «загрузите» бедного специалиста. Можно также провести представление компании через возможности компании по каждому виду страхования. В этом случае можно использовать следующие варианты ответов.

По ДМС необходимо обеспечить развитие качественной лечебной базы, а значит иметь возможность вложить деньги в новейшие больницы. Если мы говорим о стационаре, это отделка помещений, одноместных палат, палат типа люкс. В поликлинических лечебных учреждениях это покупка диагностического оборудования, оплата лечащего и обслуживающего персонала. У нас есть свои высококачественные поликлиники. По страхованию жизни взносы, как правило, очень небольшие, а сроки ответственности длительные. Страховая компания должна иметь большие финансовые ресурсы для того, чтобы выполнять свои обещания. Это или собственные финансы страховщика, или гарантии финансово-промышленных групп. По страхованию имущества СК работает с западными перестраховочными компаниями, поэтому организации не боятся страховать свои здания и имущества на большие суммы, так как знают, что при заключении такого договора, они вправе попросить договор перестрахования и узнать, кто и на каких условиях будет перестраховывать их риск.

Обратите внимание, что во избежание дальнейших расспросов мы здесь стараемся не упоминать цифр!

4. «Раскрутка» программ (оценка интереса) + удерживание инициативы в ТК

Главное в «телефонной раскрутке» — попытаться понять, что больше заинтересовало клиента.

«Раскрутка» включает два основных момента:

1) дозированное предоставление новой информации для того, чтобы оценить степень интереса клиента к тому или иному виду страхования или необходимость создания интереса;

2) управление инициативой через метод подразумеваемого согласия (мы изначально подразумеваем, что клиент¹² согласен страховаться).

По ходу раскрутки, наряду с информацией о преимуществах сотрудничества с нами, агент параллельно программирует поведение клиента: «Вы уже потенциальный клиент. Вы уже со мной разговариваете, уже готовы говорить, уже настроены на то, чтобы нам вести с вами какие-либо дальнейшие переговоры». Ответную реакцию клиента агент может оценить через вопросы, которые подтверждают его слова. Ведь так? Вы согласны со мной? И т.п.»

Ниже приведем довольно подробный пример телефонных переговоров с использованием метода «раскрутки»:

Ал: Вы любите свою семью? Вы заботитесь о своих сотрудниках. — Так я готова взять часть Ваших забот на себя. Я готова Вам помочь в решении этих задач и снять с Вас часть проблем по финансовой заботе о своих детях, о своей семье, о своих сотрудниках.

Вы согласны со мной? — Вы прекрасно понимаете, вы грамотный человек, вы бизнесмен, вы же считаете свои деньги? (т.е. постоянно подхваливать человека, утверждать его в своей власти)

Вы согласны со мной, что у нас здравоохранение по обязательному медицинскому страхованию на нуле. А вы — бизнесмен, и вы же должны понимать, что значительно выгодней иметь здоровых сотрудников, нежели платить больничные листы и держать человека, который чихает и кашляет, разносит инфекцию по всему коллективу.

Кл: Конечно, я согласен.

Аг.: Потом мы не определились с Вами по программам, кого и насколько страховать и каких больницах (т.е. все время подразумевать, что он уже дал согласие, но действовать очень мягко). Давайте пока Вы решаете, кого, сколько, куда...

Кл.: Да я, вообще еще ничего не знаю и ничего не решаю...

Аг.: (как бы не слыша последней реплики клиента). Да, но я к Вам заеду, я Вам все расскажу. Мы приедем с доктором, со специалистом. Все расскажем, все покажем. Но вот сегодня на улице осень, все чихают, кашляют — а у нас есть великолепная программа вакцинаирования.

Вы заботитесь о своих сотрудниках?

Кл.: Да, конечно.

Аг.: Вы заботитесь о своих детях?

Кл.: Да, конечно.

Аг.: Давайте, я Вам сейчас на первом этапе предложу программу вакцинации. Для Вас это будет стоить (столько-то). Я Вам предложу эту программу по цене себестоимости, т.е. ниже цены по Москве вы не найдете. У нас эксклюзивный договор с такой-то фирмой «N1», которая обеспечивает нас вакцинами по цене ниже, чем в других лечебных учреждениях или страховых компаниях. Когда Вам удобно, чтобы бригада наших специалистов осмотрела Ваших сотрудников и провела эту вакцинацию на этой или на следующей неделе?

Клиент дает согласие на встречу. К тому же у нас есть медицинская программа, которая удобно расписана и отличается от предложений других компаний — как Вы считаете, имеет смысл ее привезти? Я вам подробно о ней расскажу, что в ней особенного, а вы выберете, то, что вам необходимо. У нас есть дополнительные услуги,

¹² Клиент должен соответствовать

такие как санаторно-курортное лечение, которые мы предоставляем застрахованным у нас компаниям, кроме медицинского страхования. Вас это интересует, имеет смысл привезти? Помните! Подробности о программах вы рассказываете при личной встрече. Задача большинства телефонных бесед договориться о встрече — не более. Раскрутка может быть и гораздо короче вышеприведенной. Количество информации должно быть адекватно ситуации. «Раскрутка» позволяет вести представителя КК к встрече «шаг за шагом». Рассказывать из видов необходимо что-либо одно. Для того чтобы выбрать это одно направление, надо определять по ответной реакции, что «им» в данный момент нужно.

Например, «медицина интересна», но организация уже застрахована, и срок перезаключения договора через полгода.

Аг: Ну, так давайте вернемся к этому разговору через полгода и мы придумаем для вас еще более интересное предложение... (но клиента не надо бросать!) А пока, если вас интересует компенсационный пакет для сотрудников - то помимо медицинского страхования, в него включаются и другие виды защиты, например страхование жизни, страхование от несчастного случая, пенсионное страхование. Что вам интересно в настоящий момент?

Мы предоставляем такое большое количество услуг, что наверняка найдутся общие интересы. (Надо показать клиенту, что мы не бегаем за ним. «Дай, дай нам еще денежки...») Совсем наоборот. Это мы ему оказываем любезность, снимая «головную боль» о проблемах медицинского обслуживания его самого и вверенных сотрудников). Наша компания ориентирована на максимальное предоставление услуг клиентам. С этой целью мы разрабатываем новые программы. У нас есть большой опыт работы в различных видах страхования — мы предоставляем себе потребности клиентов в различных областях и видах страхования. Наша задача не зарабатывать на клиенте «быстрые деньги», а вступать в долгосрочные взаимовыгодные отношения.

Работа с возражениями по телефону

После представления и общей презентации, вы начинаете договариваться о встрече. И здесь клиент может задать уточняющие вопросы или возражения. Обычно к возражениям сотрудник прибегает, если в практике организации или личном опыте, или опыте его знакомых, был негативный случай страхования.

Когда-нибудь, вы поймете, что на самом деле, возражений у организаций, которые соответствуют требованиям к клиентам по страхованию, просто нет. Все равно они, рано или поздно, будут застрахованы. В этом сила страхования — каждой организации нужна адекватная финансовая защита. Тем не менее, нам надо быть готовым к встрече с возражениями со стороны клиента. Другое дело, что для меня, например, это не возражения, а способ проверки нашей профессиональности и получения необходимой информации для «покупки встречи». Соответственно, для продавца - возражения - это сигналы о том, что клиенту не хватает либо информации, либо эмоций в телефонном разговоре. Так как мы разбираем работу с телефоном, то в основном сосредоточимся на тех возражениях, которые здесь встречаются. Но, схемы их преодоления, с успехом вы можете применять и в личной встрече.

Общий принцип работы с возражениями при ТК с корпоративными клиентами

Отвечая на возражения по телефонному разговору надо быстро и без запинки отвечать на вопросы клиента. Пауза — это новые вопросы клиента, а возможно и новые возражения. Так же, как и в телефонном общении с «физиками» - работа с возражениями - это спарринг. Образно говоря, работа с возражениями в ТК подобна фехтованию — кто быстрее приведет ответ, кто быстрее задаст вопрос. После вашего быстрого ответа собеседник обычно не успевает продумать новое возражение. Но это не значит, что вы не слышите клиента и просто невпопад «сыплете ответы». Логика общения при этом следующая: 1) возражение - ответ; 2) возражение - ответ; 3) возражение обычно не возникает, т.к. он чувствует, что у вас на все готов ответ. Самое главное — быстрый ответ «в кассу» и тогда клиент нам начинает доверять, относиться серьезно как к профессионалу.

Надо точно знать, что если вы не будете готовы к этой работе, вы проиграете. Как минимум, «джентльменский набор ответов на возражения» вы должны иметь в голове перед собой.

Обратите внимание, также, что новички часто рассматривают уточняющие вопросы как возражения.

«Прошу объяснить суть вопроса по телефону/пришлите факс»

Наиболее часто встречающееся возражение, это «прошу суть вопроса объяснить по телефону» или «пришлите, пожалуйста, по факсу». Логика преодоления следующая

- 1) есть материалы, которые вы должны увидеть лично;
- 2) договор состоится на нюансах — общие цифры ничего не скажут - надо встречаться, чтобы обсудить все «нюансы».

Вы можете использовать следующее клише:

1. Очень важно, чтобы я показал Вам эти материалы лично. При этом у вас будет возможность получить ответы на все ваши вопросы. 2. Да, я, конечно, пришлю факс - но я не могу в этом факсе изложить все детали, так как существует масса нюансов в проведении договора. Та же цена зависит от того, какое количество сотрудников вы готовы застраховать, на какие лечебные учреждения, какого возраста. А вы прекрасно знаете, что договор строится на нюансах и нюансы надо проговаривать при личной встрече. Внимание! Ни в коем случае не реагировать на просьбу о присылке по факсу ценового листа. Это делать просто бесполезно. Цены в «прайсе», в общем случае, могут быть значительно выше, чем реально продает компания, и они могут просто отпугнуть. Потом этот документ будет лежать на столе у менеджера по кадрам и он будет сравнивать эту цифру с хорошо проработанной цифрой (на личной встрече) другой компании. К представлению цифр из «прайса» нужно

относиться очень ответственно. Может это последняя цифра, которая останется в памяти о нашей компании. И потом, представители КК, могут не знать, что на эти услуги компанию может делать значительные скидки.

Если ваш «визави» по телефону продолжает настаивать попробуйте воспользоваться следующим приемом:

Аг.: Если Вы готовы ответить на несколько вопросов, то я смогу прислать Вам конкретное предложение.

Кл.: Нет, просто пришлите факс.

Аг.: Хорошо. Я Вам пришло стандартные цены и стандартные программы. Поэтому сразу предлагаю договориться о встрече, чтобы вы получили конкретную программу с учетом того, как Вы захотите ее видеть. Когда и где нам удобно встретиться?

«Откладывание времени» не готов говорить сейчас неактуально, вернемся к разговору позже

Способы преодоления:

1) есть важная информация о взаимовыгодном сотрудничестве — она стоит вашего времени;

2) «завязывать» личные отношения и располагать к себе.

Клише ответов:

1. "Это очень важная и интересная информация, Вы будете хорошо информированы в этом важном вопросе, ваше время в любом случае не будет потрачено напрасно".

2. Кл.: Сейчас я не готов говорить на эту тему, перезвоните мне недели через две - у нас будет собрание по итогам года - мы придем к какому-либо решению. Тогда я буду готов обсуждать с вами этот вопрос дальше.

Аг.: Когда вам конкретно перезвонить. Если собрание 12-го, мне лучше перезвонить 12-го вечером или 13

утром? Кл.: Я еще буду не готов, лучше 14 Аг.: Хорошо, тогда 14 (утром, днем и т.д.).

Если собеседник говорит:

Кл.: Я занят, у меня нет времени это обсуждать. И вообще докажите, чем вы лучше других страховых компаний? Можете вы это доказать?

Аг.: Смогу, мне на это нужно 10 минут при личной встрече. Когда у вас есть 10 минут сегодня или завтра? Я вам готов все рассказать (далее мы приезжаем к клиенту и, как правило, этот разговор длится 1,5 -2 часа).

Если человек отвечает, что он не готов²⁸, часто это означает, что ему нужно навести справки о нашей компании.

Аг.: Давайте я вам пришло с курьером полный набор документов о нашей компании со всеми справками, публикациями. Сегодня через два часа вы все это сможете увидеть, в красивой папочке, замечательно оформленной.

Если вы пообещали через два часа — хоть сами работайте курьером, но документы через 2 часа должны быть на месте. Тут четкость и точность должны соблюдаться полностью! Если договорились на встречу в 11 — ровно в 11 вы должны перед ним стоять. Если сказал завтра в «2», то надо звонить ровно в «2»: Есть руководители, которые ценят обязательность выше всего остального. Еще чаще этого требуют малоорганизованные руководители. Вы звоните «ровно» - а их еще и нет никого. Но это не важно. Важно, что даже если вашего ЛПР и нет еще в офисе, как правило, надо оставить сообщение: «Пожалуйста, запишите, звонил такой-то человек, проставьте время, что я сегодня в 14.00 звонил. Что я еще перезвоню через полтора часа. Это будет в 15.30». А в 15.30 еще раз перезвоните КК.

Аг.: Вы получили наш материал? Вас что-нибудь в этом заинтересовало? Вы видели там газетные публикации о нас и кто наши клиенты? Мне бы хотелось продолжить этот разговор дальше уже по конкретным видам страхования. Кл.: Нет, мне еще нужно навести справки о вашей компании.

При этом мы должны быть уверены, что он ЛПР/ЦВ

Аг.: Хорошо, сколько вам нужно времени? Когда имеет смысл перезвонить?

Кл.: Через два дня. (Дальше нужно действовать достаточно напористо)

Аг.: (через два дня) Это опять я. Мы с вами договаривались созвониться через два дня по поводу перспектив нашего сотрудничества. Вас заинтересовали программы ДМС или имущества? Хорошо, я приеду и мы обсудим наше взаимовыгодное сотрудничество подробнее (на 3—4 раз клиент «пробивается»).

«Мы уже застрахованы...»

Клише ответов:

1. Это очень хорошо! Тогда наша встреча позволит вам сравнить условия договоров и принять правильное решение.

2. ...и если вы сможете нам предоставить выставленные вам цены, то мы можем предоставить вам цены ниже или скорректировать свои в сторону уменьшения...

3. Это хорошая компания, но у нее такие высокие цены.

4. Я не хочу сказать ничего плохого, но вы внимательно следите за положением дел у этой Компании...но это не телефонный разговор — надо встречаться.

Обратите внимание, что в клише 3 и 4 применен прием «Отсечка конкурентов»

В юридических лицах очень важен принцип последовательной работы по отношению к конкурентам. Я говорю об использовании негативных фактов, которые существуют в работе любых организаций, в т.ч. и страховых организаций. Как правило, они связаны с недостатками в обслуживании клиентов, с менее выгодными условиями страхования, и, наконец, надежностью самих страховых компаний. Этого можно избежать, если сотрудничать с крупными страховщиками, которые действительно способны обеспечивать

выплаты юридическим лицам. Таких компаний на сегодняшний день немного. Поэтому, их сотрудникам гораздо легче проводить работу по «отсечке» конкурентов, чем многим другим страховщикам.

Аг.: Вы отлично понимаете, что у той компании, в которой вы застрахованы, не очень хорошее положение на рынке, есть газетные публикации об этом – мы их вам можем прислать. Все может произойти. А что случится, если через полгода они откажутся платить по счетам закрепленных за ними людей? Вы им деньги заплатили за год вперед, а они Вас не будут обслуживать... Все это тоже надо предусматривать. Поэтому, рассмотрите наши предложения. Вы увидите, что они выгодны и с достаточно низкими ценами, которые мы для вас специально сделаем. Это прекрасный повод сэкономить деньги вашей компании. Когда и где нам удобно встретиться?

«Была страховая компания — мы в ней страховались, и она развалилась/недоверие страховщикам»

Способы преодоления

1. Само по себе недоверие страховщикам может быть спровоцировано какими-то событиями, связанными со страхованием организации или вашего собеседника. Поэтому, надо спокойно выяснить, что произошло и по чьей вине. Понятно, что основную часть разбирательства надо переносить на личную встречу. В телефонном общении можно только начать этот разговор. 2. Если клиент далек от страхования, то, скорее всего, он ориентируется на какие-то высказывания значимых для него людей. Часто эти люди также далеки от страхования, как и представитель КК. В этом случае надо просвещать нашего собеседника относительно показателей надежности страховщиков.

Клише ответа:

1. Вы уже страховались? Где, на каких условиях? Что произошло? Давайте я приеду к вам, и мы подробно проанализируем эту ситуацию, чтобы не повторять ошибок. Когда и где нам удобно встретиться?

2. Нельзя страховаться в неизвестной компании. Надо знать, где вы собираетесь страховаться. Поэтому надо знать индикаторы надежности страховых компаний.

Надеюсь, понятно, что клиенту нужно знать индикаторы надежности¹³ страховой компании, но весь список (12 пунктов), не надо излагать по телефону. Это совсем другая история. В этом случае можно также еще раз вернуться к представлению компании и обосновать преимущества, которые важны для клиента, такие как надежность.

«Мы приедем, на личной встрече наладим взаимовыгодные отношения. Вы увидите, что мы действительно надежны».

| Личные встречи | ЛПР | ПВ/специалист |
|----------------|--|---|
| Первичные | продать себя/ сбор информации для подготовки компреда/срока заключения сделки/ | продать себя/сбор информации для подготовки компреда |
| Повторные | согласовать личный интерес | сбор и уточнение информации для анализа сил влияния/доработка компреда/согласовать личный интерес |
| Завершающая | подписание договора | |

Между тем возражения, связанные с надежностью, как правило, интуитивны и иррациональны. Если клиент вам не доверяет, значит сначала надо завоевать его доверие. Доверять вам он будет только тогда, когда вы сумеете «продать себя», т.е. выступите и как эксперт, и как «ирофи», и как грамотный коммуникатор.

«Нет денег»

Клиент отвечает вам: «Нет денег!» Дальше есть два варианта ваших действий. 1. Вы знаете, что у него деньги есть.

Аг.: «Какая проблема? Давайте сначала встретимся, поговорим, обсудим программу и дальше, когда появятся деньги». Внимание, помните о себе, «а когда они появятся?»

Кл.: (кокетничает): «Никогда».

Аг. (не слыша последнего ответа): «Но вы же чем-то занимаетесь, у вас есть уже бизнес, дело идет, а мы сможем принять необходимое решение чуть позже. Что вас больше всего интересует — защита сотрудников, имущества или автопарка?»

Обратите внимание! Еще и еще раз в ситуации, когда вы работаете с корпоративным клиентом, вы должны помнить, что с корпоративным клиентом надо избегать: 1) позиции наглого давления; 2) позиции униженного просителя, который выпрашивает милостыню. Эти две позиции запрещены при работе с этими клиентами. В продажах юристам это абсолютно проигрышный вариант. Мы должны работать на равных - ведь мы предлагаем взаимовыгодные условия. Это равная позиция должна «просвечивать» сквозь все ваши фразы. Чувствуйте свое внутренне достоинство. Оно помогает держать продавцу стержень «равных отношений».

2. Когда у клиента есть деньги, нужно просто с ним работать дальше. Сложнее, когда у клиента денег действительно нет. Тогда вы потратили время предыдущего общения почти впустую. Спасти ситуацию можно, если переключиться со страхования юрлица на страхование личного имущества, жизни и здоровья наиболее состоятельных его представителей, например топ-менеджеров.

«Нам это ненужно -категорический отказ»

Иногда мы можем встретить и более жесткую позицию: «Мы не хотим вообще не иметь никаких дел.

Все эти продукты, о которых вы мне рассказываете — это все неинтересно. Нам это все неактуально, у нас нет денег и т.п. Медицинское страхование? Да, мы застрахованы в другой компании, информации я вам не дам, это вообще супербольшая тайна и не звоните мне больше». И далее в том же духе...

Подобную раздраженность редко, но еще можно встретить при разговоре с главным бухгалтером, (дамой, как правило, преклонного возраста), бывших «экспортно-импортных» контор, или других подобных «постсоветских» предприятий. Современные менеджеры по персоналу или менеджеры, которые отвечают за страхование транспорта, всегда более вежливы, потому что они прекрасно понимают выгоду страхования. От того, насколько профессиональный тендер они представят своему руководству (не их двух - трех компаний, а допустим из 10), зависит их положение в «глазах начальства». Правильный выбор страховщика напрямую влияет на их положение в организации. Если они выберут страховую компанию, которая «лопнет через полгода», виноват будет менеджер по персоналу. Зная реальную ситуацию на рынке, на это можно упираться в разговоре, «применяя техники отсечки конкурентов», о которых мы говорили выше.

Назначаем дату и место встреч и заканчиваем разговор.

Новички пытаются втиснуть в телефонный разговор «весь договор» — это ошибка. Договор нужно доводить до клиента, когда достигнут личный контакт, только тогда можно разъяснить нюансы. Главное, убедить клиента, что работа с вами — это взаимовыгодное сотрудничество.

Секрет назначения встречи: вы максимально кратко ведете разговор по телефону, без каких-либо отклонений, только назначаете встречу. Последовательность завершения телефонного контакта такова

1. Назначить дату и место встречи, например, используя клише типа:

Когда и где Вам было бы удобно встретиться со мной?

Как правило, при согласовании даты встречи я рекомендую технологию «четырёх шагов согласования сроков встречи». В этом случае мы предлагаем последовательно выбрать клиенту: 1) начало или конец недели; 2) день недели (пн-вт); 3) часть дня (утро-вечер); 4) час дня (14-15 часов). Эту схему нужно отработать и четко вести клиента по ней.

2. Оговорить продолжительность первой встречи (от 15-20 мин).

3. Согласовать документы (что интересно клиентам в первую очередь?)

Документы мы будем подбирать в зависимости от того, какие виды страхования заинтересовали нашего КК на первом этапе разговора. Поэтому, при завершении полезно еще раз подтвердить у клиента, что вы готовите документы именно поданному виду.

Какие материалы, как вы считаете, мне нужно привести с собой? Коммерческое предложение по ДМС, наш прайс-лист, копии наших лицензий, рекомендательные письма, подборку прессы, общий пресс-релиз о компании с указанием уставного капитала и учредителей. Этого материала будет достаточно или Вы хотели бы еще что-нибудь?

4. Уточнения по организации встречи.

Мы с вами встречаемся 15 янв. в 10:00 с консультантом по имуществу. Паспорт нужен? Пропуск будет заказан? Через два дня я перезвоню и скажу его паспортные данные. Материалы мы уже оговорили....

Получите от клиента несколько: ДА.

5. Назвать по имени. Сказать несколько приятных слов.

Прекрасно (ФИО). С вами общаться одно удовольствие. Итак, до встречи — буду с нетерпением ждать.

Клиенту нужно говорить то, что он не привык часто слушать по телефону. Добрые слова и комплименты привлекут к вам внимание. Помните о том, что не только клиент определяет ваше поведение (клиент всегда прав), но и продавец, очень сильно воздействует на клиента, практически во всех вариантах продажи.

Что нужно знать о специфике работы с отечественными и западными фирмами?

На самом деле не каждый агент может позвонить в иностранное представительство и правильно вести разговор. В иностранной компании важно сразу сказать, что у нас застрахованы такие-то иностранные представители, пытаться искать знакомых, которые там работают. Для работы с такими фирмами можно применить следующее клише:

У меня работает в вашей компании знакомый, я его знаю с детства. Я знаю с его слов, что именно вы занимаетесь в компании медицинским страхованием, и что через два месяца у вас истекает срок медицинской страховки. Мне бы хотелось, что бы наши предложения Вы бы рассмотрели наравне со всеми. Мы не претендуем ни на какие эксклюзивные права, но мне думается, что те программы, которые у нас есть, достаточно конкурентоспособны. Кроме того, мы вам можем предложить хорошие цены. Если это вам интересно, когда и где мы могли бы договориться о встрече?

С отечественными фирмами используются другие варианты общения. К примеру, там нужно «напирать» на услуги, которые могут быть полезны тому же главному бухгалтеру, рассказывая о том, что это услуги для всей компании. Например -

Аг.: У нас есть прекрасные программы водо-грязелечения, прекрасные программы санаторно-курортного обслуживания, которое можно включить в медицинское страхование. А знаете ли Вы все налоговые льготы, которые при этом предоставляются? И, вообще, за счет медицинской страховки можно оплачивать многие вещи - зубопротезирование, путевки на курорты - это все равно будет выглядеть для вас как медицинская страховка. Просто оказание платных медицинских услуг - пользование косметологической лечебницей, массаж, рефлексотерапии, т.е. то, что обычно другие компании не предоставляют в качестве услуг, входящих в

медицинскую страховку - мы это все можем сделать для Вас в виде дополнительной услуги за те же деньги. Это будет такой же договор медицинского страхования, как обычно, но просто у вашей организации будет гораздо больше услуг, чем у всех остальных. Кли.: А что действительно можно? И для всех сделаете?

Аг.: Ну может быть не для всех, но для руководства точно сможем сделать. И потом - вы же сами можете нам указать тех людей, для которых это будет входить в программу?

Глава 2.3. Налаживаем личный контакт с представителями корпоративного клиента

Цели личной встречи с первым лицом

Главная цель личных встреч — конечно же, подписать договор и получить деньги. В зависимости от стадии развития отношений с клиентом, главная цель может меняться.

Для того чтобы выполнить главную цель надо решить следующие задачи:

1. Установить личный контакт с клиентом.
2. Оценить степень готовности клиента к страхованию.
3. Определить финансовые возможности клиента.
4. Сделать выбор программы.
5. Согласовать «личный интерес» сотрудника, ведущего переговоры.

Следуя данной логике, мы рассмотрим структуру консультативных переговоров с клиентом.

«Человеческий фактор» прежде всего...

Нельзя забывать о том, что ведя переговоры с представителями организации, мы прежде всего говорим с человеком. Во всех книгах по организации эффективных переговоров, написано, что необходимо учитывать человеческий фактор. Очень многие из тех, кто работают в переговорах, помнят об этом, но ничего специально не предпринимают, чтобы наладить контакт. Наблюдения за действиями многих успешных консультантов показывают, что своего партнера по переговорам они воспринимают, прежде всего, как личность, у которой существуют свои взгляды на то, почему ему интересна сделка, и как ее осуществлять.

В представлении продавца слишком часто сливается человек, который ведет переговоры и, собственно, защита организации (страхование). Такие продавцы обезличивают представителей КК. За имиджем босса, директора, главного бухгалтера, они не видят людей. ЛПП и ЦВ становятся какими-то инструментами, «винтиками машины», которая называется заключением договора страхования. Естественно, что пренебрежение (а чаще страх!) перед человеческими отношениями с клиентом оборачиваются внезапными потерями сделки. Даже учет личного интереса не гарантирует победы, если у вас отсутствует контакт с ЛПП и ЦВ. Сделка все время будет под угрозой.

Для того, чтобы избежать подобной ситуации, нужно уметь «встать на позицию наблюдателя» (выйдя из оппозиции: клиент — продавец). Вы увидите, что помимо моральных и материальных стимулов от заключения сделки, ваш партнер по переговорам, совсем не прочь получить еще и удовольствие от общения с вами.

Поэтому сделайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров и помните о том, что каждый участник переговоров преследует двойную цель: относительно существа дела и взаимоотношений между партнерами.

Отношения обычно увязываются с необходимостью страхования. Хотят страховаться — значит, хорошие люди. Нет — значит никакие. А, между тем, КК может и не застраховаться у вас сегодня, но хорошее отношение друг к другу позволит вам добиться договора завтра, а самое главное - сохранить его надолго.

Поэтому, начиная личную встречу, не торопитесь с места и в карьер «страховать». Сначала постарайтесь установить контакт с каждым из тех, кто присутствует на встрече. И только потом, приступайте к изложению сути дела. Начало личного контакта очень важно. Здесь вы закладываете основы доверия к вашему профессионализму. Тот, кто умеет установить и удержать контакт с клиентом, идет кратчайшим путем к заключению договора. Чтобы не говорили некоторые агенты, но грамотная техника общения - это большая доля успеха. Если вы к тому же умеете быстро определить проблемы клиента и предложить взаимовыгодные варианты их решения, т.е. управляете продажей услуги, то, в конечном счете, с каждым из перспективных клиентов у вас будет продажа. Это зависит только от вас. Со стороны это может выглядеть как мистика или тайна. Но это всего лишь система и технология.

Начинаем личную встречу...

Настройка на клиента

Итак, в начале встречи сосредоточимся на продаже себя (установлении контакта).

Первое: надо увидеть в каком настроении, и в каком психологическом состоянии находится наш партнер. Он готов к встрече с вами или взведен, спокоен или раздражен, в драйве или равнодушен, в каком состоянии он здесь и сейчас?

Если клиент загружен, занят чем-то, его надо вернуть в рабочее состояние, если хотите, «вырвать из суеты», из «текучки дел», в которых он находится. Важно не просто подстраиваться под клиента - а вместе с ним настраиваться на то состояние, которое нам удобно. Не начинайте работать с клиентом, пока в 30-40 секунд не «проложите тропинку» к теплой располагающей беседе. Очень многие консультанты забывают про это, они «пролетают» мимо этого. Им кажется, что это нюанс, который можно и пропустить. Мимо этого летят, да потом сразу попадают в ситуацию столкновения с клиентом.

Делается это просто. Последите за собой. Например, я, прежде чем вступить в контакт, всегда «встречаюсь глазами» с человеком. Затем я улыбаюсь и жду улыбку в ответ. Если она возникает, то я понимаю, что у нас с человеком есть первый контакт. Самые сложные клиенты - это те, которые смотрят «камен-но». Ничего по ним

прочитать казалось бы нельзя. Но после нескольких попыток (уже по ходу разговора) постепенно их уголки губ «размягчаются», «глаза теплеют» и устанавливаются нормальные партнерские отношения.

Что произошло? Мы сонастроились. Дальше можно идти в ту сторону, в которую мне удобно: находить проблемы, предлагать решение, получать рекомендации и т.д. потому что контакт есть.

Помните, что для каждого клиента есть свой уровень эмоций, свой уровень доверия. Не надо добиваться более близких отношений, чем необходимо сейчас для сделки. Итак, вы настроились на клиента, поняли его настроение. Причем, иногда можно задать пару вопросов, если клиент не в том настроении, которое вас устраивает. Здесь внутренний индикатор — нравится вам или не нравится, устраивает вас его состояние или нет. Если не нравится, задайте, к примеру, вопрос: "Сегодня такой трудный день... (если пятница, такая неделя была тяжелая, у вас тоже?). И внимательно слушайте ответ. Второй шаг: определить тип клиента — он рационален (= логик, мозги, факты); или он эмоционален (= образы, пережест эмоций).

Зачем нам это нужно знать? Чтобы подобрать факторы воздействия. Правило простое. Со всеми мы начинаем с цифр, но заканчиваем по-разному.

Если клиент-логик, если он рациональный, если он привык оперировать сухими фактами и информацией, заканчиваем больше обсуждением фактов, эмоции будут присутствовать, но мало.

Если через некоторое время как вы предлагаете цифры и факты, вы видите, как «глазки у человека поплыли», что цифры ему не интересны, ему бы о чем-нибудь красивом поговорить, то вы попали на «образного человека». Ему надо рисовать красивые картинки успеха. В вашей папочке всегда должны быть 2-3 таких картинки, которых вы, как бы, невзначай, достанете и говорите: "Всем бы нам хотелось так жить, поэтому давайте будем шаг за шагом к этому идти".

И, наконец, третье. Каждый момент общения надо получать удовольствие. Хорошая сделка строится на классном общении. Особенно серьезные сделки, когда тебя кто-то «жмет», ты кого-то «жмешь», но все получают удовольствие, понимая, что они здесь равные. Мы не сражаемся с нашими клиентами. Мы вместе делаем одно общее дело. К сожалению, для многих продавцов этот принцип не очевиден. Между тем все просто — если вы потеряли удовольствие в ходе контакта с клиентом, значит, что-то, вы сделали неправильно. Проверьте свою технику общения!

Техника установления контакта. «До первых слов». Образ первого впечатления... как мы восприняли клиента?

Сначала поговорим о впечатлении, которое производит на нас клиент до начала первых слов.

Самое важное в первом впечатлении — это схватить образ клиента целиком. Нам необходимо совместить, что вы слышали о клиенте, каким вы себе его представляли и что вам показала действительность.

Клиента представлял нам рекомендатель. Мы уже слышали голос клиента по телефону. Теперь надо сравнить наши впечатления. Профессиональная работа с образом первого впечатления заключается в том, чтобы точно оценить только одну интегральную характеристику — устраивает вас этот образ или нет. Если, почему-то, образ клиента вас не впечатлил, определите черты, которые вас не устроили, проверьте при последующем общении, так ли это на самом деле, и скорректируйте свое к ним отношение.

Вторая сторона первого впечатления — это то, как клиент воспринял нас. Для продавцов — это своеобразная лотерея — угадать, как к ним отнесется клиент. Более опытные специалисты готовят отношение к себе уже на стадии телефонных переговоров. Поэтому для них первое впечатление клиента является меньшей загадкой, но все же. Если реакция клиента не такая, какой мы ее себе нарисовали в своем воображении, то надо иметь хорошее самообладание, чтобы не выдать своего разочарования и т.д.

Как говорят, «по одежке встречают». Встречают, прежде всего, 1) по обуви, 2) второе — по прическе, 3) по деловой одежде, 4) по общему соответствию ситуации. Что я могу сказать о деловой одежде в целом: в ней должен быть элемент праздника, элемент «приподнятости над суетой». Но при этом всего должно быть в меру. Пусть попроще выглядит, но то, что вам «идет», и в чем вам самим удобно и хорошо.

Приветствие

Первые слова, которые мы обычно произносим, это приветствие и имя человека. По тому, как человек среагировал на первые слова, можно уточнить первоначальное впечатление, которое на него вы произвели, а также выбрать форму собственного представления.

Приветствия бывают двух видов: официальные и неформальные. Выбор конкретной формы приветствия зависит от:

обстановки, в которой вы встречаетесь с клиентом; подготовленности встречи рекомендателем; необходимой степенью психологической дистанции

2) обязательно заявите название организации, от которой вы работаете. Повторите его несколько раз, чтобы представитель К.К его запомнил

3) поблагодарите за предоставленную возможность встречи.

Личное представление хорошо совмещать с рукопожатием или поцелуем руки. Это приводит современных дам часто в приятный шок. Мужчина обязан быть галантен в работе с «бизнес-ву-мен», никогда не надо забывать, что перед ним женщина.

Личное представление

Следующая техника начала разговора — это собственное представление. Личное представление позволяет задать определенный тон разговора. Поэтому

личное представление должно быть адекватно ситуации

Личное представление может состоять из трех частей

1) включите в него неформальную часть со своим собственным именем. Лучше, если вы постараетесь это сделать, глядя в глаза клиенту, адекватно представлению своего клиента. Хорошо бы по ходу общения, несколько раз упомянуть свое имя или фамилию, чтобы клиент запомнил, как вас зовут;

Найдите место для работы

Нужно расположиться там, где удобнее работать. Поэтому следующее, что нам нужно сделать - это сказать

Наша с вами встреча предполагает письменную информацию. Где я могу расположиться?

"Мне придется работать с документами. Могу я занять место здесь?"

Правила посадки с клиентом:

Старайтесь не садиться напротив клиента. Нужно располагаться «наискосок» по отношению к клиенту. Это поможет уйти от подсознательной конфронтации между вашими телами. Лучше всего сидеть под углом 45 к клиенту, справа от него.

После того, как мы определились с местом работы, надо уточнить

...и спросите, сколько времени у нас есть для того, чтобы побеседовать?

Прием «продолжительность встречи» позволяет вам заранее распределить свои силы и время. Управление состоянием клиента через «Комплименты/Разговор «ни о чем»».

В случае, если настроение и первоначальное состояние клиента нас не устраивает, необходимо предпринять ряд действий, которые одновременно помогут изменить состояние клиента и проверить, насколько он нами управляем. Для этого удобно использовать комплименты различной тематики. Иногда комплименты являются поводом для достаточно «развернутого» разговора на темы, которые непосредственно к продаже не относятся. Но они позволяют клиенту и продавцу «прощупать» друг друга, установить взаимопонимание. Таким образом, с помощью комплиментов, мы можем установить «горячие» темы для неформального общения.

Управление строится по принципу обратной связи¹⁴. Наряду с постепенным изменением состояния клиента в нужную нам сторону, необходимо все время проверять ответную реакцию клиента. Если она нас устраивает, клиент доволен, — значит можно двигаться дальше. Если нет — надо оценить, интересна ли клиенту та тема, которую вы предложили в качестве комплимента.

В качестве комплиментов используются позитивные замечания об организации (реклама, пресса, продукция), ситуации в стране, отрасли, рынке и т.д., а также личные комплименты сотруднику.

При этом комплименты должны быть искренними. Лучше не говорить вообще ничего, чем сказать формальность. Найдите что-то, что вам нравится в ситуации, и скажите об этом представителям КК. Но не надо приходить в подвал, в котором течет вода и осыпается штукатурка и говорить: "У вас такой классный офис..." Комплименты должны быть по делу и от сердца. Контакт значительно быстрее ускоряется, если внимательно отнестись к тому, во что человек «вкладывает душу». Это видно и по их кабинету, — чем они себя окружают и по гордости продукцией, которую они выпускают. Сразу чувствуется, что им дорог их бизнес и люди. Поэтому они будут вкладывать ресурсы в страховую защиту.

Наряду с офисными комплиментами не забывайте и о личных. Традиционно считается, что комплименты относятся только к ситуации мужчина - женщина. Но надо находить те теплые, приятные слова, которые подчеркнут ваше уважение и внимание к своему «визави». Причем для мужчин комплименты могут быть о его деле, его стиле работы, образе жизни, окружении, в т.ч. «авто» и аксессуарах, работоспособности. Как видно, поводов для комплиментов можно найти много. Было бы, как говорится, желание. Второй важный в комплиментах момент: искренность.

Если вы умеете мгновенно находить то, за что можно сделать человеку комплимент - у вас очень большой шанс стать успешным суперконсультантом. Помните, о том, что комплимент - прямая дорога к доверию и сделке. Самое главное в них — чтобы вы искренне верили в то, что вы говорите. Если человек отвечает: «Ну что вы, ну не надо...» Значит, надо еще больше наговорить приятственных слов и потом спросить: "Точно хватит (шутка!)" Это хорошо, так как мало в нашей жизни мы слышим просто хороших искренних слов. Ну и потом, так приятно говорить теплые слова с улыбкой.

Создаем хороший эмоциональный фон

Наряду с комплиментами, хороший эмоциональный фон поддерживается с помощью шуток или анекдотов. Вообще, если сделка проходит в скучной обстановке, это не доставляет удовольствие. Я всегда говорю, что лучшая шутка и анекдот тот, который рождается здесь и сейчас, которая является импровизацией. Если, «по ходу дела», возникла какая-то неловкость, парадокс, неожиданность, его надо уметь обыграть так, чтобы разрядить обстановку.

Хороший эмоциональный фон также поддерживается с помощью знаков внимания к мужчинам и женщинам. Наша задача вернуть продажам просто «хороших мужиков» и «замечательных барышень». Образно говоря, надо «вынуть сотрудников» из деловых костюмов, чтобы они сняли маску официозности, а женщины - снять маску «бизнес-вумен». Мы начинаем официально и заканчиваем уже больше дружески, партнерски. Когда встречаемся на теннисе, на гольфе, в клубе возникают более неформальные отношения, которые позволяют еще больше укрепить личный контакт. В результате возникает своеобразный перевертыш: сначала консультанты

См. Система управления контактом.

«держат» клиентов, потом клиенты «держат» его: "Мы будем работать только с тобой, куда ты, туда и я". Знакомая фраза? Это реальность сегодняшнего рынка.

Заявление для начала. «Предложение о взаимовыгодном сотрудничестве в области страхования»

«Мы приехали предложить взаимовыгодное сотрудничество в области защиты и развития вашего бизнеса с помощью страхования». Присоединение к клиенту.

В вышеприведенной фразе есть техника «присоединение». Главная ее мысль: «Мы с вами делаем одно общее дело». Поэтому часто ее еще называют — "мы с вами". Мы не говорим клиенту "вы", мы где можно говорим "мы с вами, нам с вами таких, как мы с вами не найти". Тем самым меняем распространенный стереотип, что сделка

— это «кто кого». На протяжении всего договора

— «мы с вами делаем общее дело».

Помните, что клиента надо оставить одного только в один момент — когда он будет принимать решение, какому варианту решению проблем он отдаст предпочтение, все остальные моменты мы стараемся его сопровождать.

Глава 2.4. Фазы консультативных переговоров с корпоративным клиентом в страховании

После того, как мы начали устанавливать контакта с клиентом и кратко презентовали предложение о сотрудничестве надо переходить к консультативным переговорам. Суть их — диагностика проблем, связанных с защитой сотрудников и имущества, подбор вариантов решения, а также работа с личным интересом.

В принципе нам может встретиться две ситуации, когда организация уже страховалась и еще не использовала данную услугу.

Если мы едем в компанию, где нет опыта страхования, то тут разговор предстоит более длинный. Часто бывает, что прежде чем продать конкретный вариант страховой защиты, сотрудникам такой организации, надо «продать идею страхования в принципе». Т.е. переговоры начинаются с «ликбеза» о задачах страхования и презентации нашей страховой компании. Если организация уже застрахована в другой страховой компании — это, с одной стороны, более сложный, а, с другой стороны более понятный вариант. По большому счету, здесь мы занимаемся сравнением конкурентных преимуществ (через тендеры или напрямую) и оцениваем уровень лоббирования, который «ведет» конкурентов. Это позволяет нам оценить перспективность заключения договора по определенному виду страхования в конкретной организации.

В продажах «юрлицами» метод чистой презентации все чаще уходит в прошлое. Он уступает новым технологиям, которые заключаются в исследовании ситуации, поиске значимых проблем и уже затем подбору вариантов решения, т.е. консультативным переговорам. Обратите внимание, что в отличие от «чистой презентации» услуги, в консультативных переговорах определенную часть занимает работа, направленная на удовлетворение интересов всех ключевых участников.

Поэтому, в консультативных переговорах мы выделяем четыре четких фазы:

1) фазу исследования ситуации

На этой фазе мы решаем две задачи: во-первых, собираем информацию для подготовки коммерческого предложения; во-вторых, оцениваем готовность клиента решать проблемы через страхование, т.е., оцениваем отношение к страхованию в целом, своему бизнесу, объектам страхования в организации, проблемам, связанным с этими объектами.

Исследование целиком и полностью выполняется с помощью торгового интервью, т.е. определенной последовательности вопросов. Часть этих вопросов мы приведем в нашей работе, часть — ситуативны и импровизационны.

Обратите внимание, что, по мере того, как вы начинаете задавать вопросы клиенту, он начинает вам в ответ задавать уточняющие вопросы или приводить возражения. Поэтому, когда вы работаете с вопросами, вы всегда должны быть готовы к тому, что могут пойти возражения, связанные с реальными или мнимыми затруднениями.

2) фаза выбора вариантов решения проблемы с помощью страхования.

После «фазы исследования» можно выходить на предложение конкретных вариантов программ. Основные задачи этой фазы: 1) совместный с клиентом поиск важных выгод вариантов решения значимой проблемы (на основе приобретения конкретной страховой программы); 2) создание неотразимого имиджа страховой услуги.

Сначала мы должны проанализировать варианты решений, которые клиент уже применяет, их «+» и «-». Затем надо сосредоточиться на том, что его устраивает больше всего. Как только предложены ваши варианты, просите его сделать выбор.

3) фаза работа с личным интересом

Помимо прямой «продажи услуги» нам предстоит определиться с личными интересами участников сделки. По сути дела, эта работа должна начинаться параллельно с первой фазой консультативных переговоров. Но свое логическое завершение она принимает сразу же после выбора клиентом конкретного варианта страхования.

4) фаза подписания договора и получения денег.

• Суть этой фазы — открытое завершение сделки, а именно, оформление, подписание конкретного договора и получение денег. Но ни одно завершение сделки не будет проведено до конца, если не будет соблюден личный интерес клиента.

Обсудить план встречи

Он должен быть изложен в максимально сжатом виде. Необходимо обязательно акцентировать выгоду клиента в случае, если он примет этот план. Например,

«Для того, чтобы максимально сократить время работы, я, сначала, задам несколько вопросов, а потом мы обсудим те варианты, которые могут быть нам интересны. Вас устраивает такой план нашей встречи?»

Фаза I. Исследование ситуации

Эта фаза начинается с ориентировки продавца в следующих отношениях клиента:

- а) отношение к страхованию;
- б) отношение к бизнесу;
- в) отношение к объектам страхования — источникам проблем;
- г) отношение к необходимости решения значимых проблем.

Исследование отношения представителя КК к страхованию

Торговое интервью для КК, которые уже застрахованы

С помощью вопросов мы развиваем тему удовлетворенности клиента страхованием. Для этого выясняем, как его обслуживают и работают с ним в другой компании.

Аг.: Какими видами страхования вы уже пользуетесь сейчас?

Аг.: Вы полностью удовлетворены тем как вас обслуживают и страховыми услугами или .. (и вот здесь мы и делаем паузу). Аг.: Что вам больше всего нравится в другой СК? (здесь мы начинаем фокусироваться на слабых сторонах клиента).

Аг.: И еще вопрос — что можно было бы улучшить?

В результате ТИ вы можете получить информацию о том, что можно было бы улучшить и что хотелось бы изменить клиенту в его сегодняшних отношениях с другой компанией.

Аг.: Насколько я помню, мы сегодня собирались поговорить о медицинском страховании. Я так понимаю, что у ваших сотрудников уже есть медицинская страховка и, значит, у вас есть программа, которую вы для них выбрали. Вас все устраивает в том обслуживании, которое существует сейчас?

Кл.: Да, в общем, все устраивает.

Аг.: Но вы готовы что-либо другое рассмотреть?

Кл.: Что другое?

Аг.: Вы хотели бы другие поликлиники? Другие программы для ваших сотрудников, или, может быть, вас цены не устраивают? Или уровень обслуживания? Вы знаете у нас один из самых лучших уровней обслуживания по Москве. Как только у вас есть на руках эта информация, надо начинать считать — сможем ли мы переиграть эту компанию, т.е. можем ли мы сделать лучшее предложение, например по цене и условиям страхования. Если мы проигрываем по каким-то показателям, то это повод для включения той или иной формы «личного интереса», чтобы зацепить клиента и переманить к себе.

Для тех компаний, которые еще не страховались...

Я советую заняться «лицедем» о страховании и преимуществах сотрудничества с нашей компанией «по ходу общения». А пока надо сориентироваться в общей ситуации клиента.

Как идет бизнес? На подъеме? И т.п.

Задайте вопросы о наличии/состоянии/отношении трех — четырех объектов, интересующих нас с точки зрения продажи

1. Сотрудники организации
2. Имущество организации (новизна, стоимость, общее назначение, модернизация).
3. Автопарк (машины для первых лиц, машины служебного пользования, смена парка и т.д.)

Выполните «проверку ЛПР, объекта и ХПК». Проверьте:

- 1) является ли представитель КК - ЛПР по данному объекту в организации;
- 2) подпадает ли объект-источник проблем под условия страхования.

Следующие вопросы, которые задаем нашим клиентам, связаны с тем, что мы ориентируемся в наличии и отношении клиента к объектам-источникам проблем. В зависимости от функциональной ответственности 15 сотрудника КК, нужно оценить его отношение к следующим объектам:

Например, отношение к сотрудникам можно оценить через наличие и «толщину» компенсационного пакета.

Рекомендую при работе с организацией обращать внимание на наличие компенсационных пакетов сотрудников. Т.е., есть ли оплачиваемые отпуска, медицинские страховки, путевки и т.п. Первая оценка — есть ли вообще практика такой работы. Вторая — качество и объем компенсаций.

У каждого серьезного руководителя есть своя команда, которая проводит его интересы на рынке. Здесь команда — это ключевые сотрудники, без которых его бизнес не будет развиваться. Вот как раз сохранность команды часто является таким последним аргументом для приобретения ДМС.

В результате ориентировки надо выбрать тот объект-источник проблем, который:

- 1) значим для представителя КК;
- 2) подпадает под условия продажи;
- 3) находится в сфере его ответственности, т.е. по нему он может сам принять решение;

Надеюсь, вы понимаете, что с начальником транспортного цеха надо говорить о страховании автопарка, а с менеджером по персоналу — о здоровье сотрудников.

4) (потенциально) содержит проблемы, «интересные» для продавца в настоящий момент.

Также по ходу ориентировки «выплывают» различные «горячие» проблемы клиента. Т.е., то, что его действительно волнует «здесь и сейчас».

Выбор «значимой» проблемы с точки зрения продавца. Ориентировка в «горячих» проблемах клиента

Мы знаем, какой из объектов наиболее важен для клиента. Теперь необходимо определиться с тем, какие из проблем, связанных со значимым объектом, имеют первостепенное значение для клиента. Часто «горячие» проблемы могут быть формально или вообще никак не связаны со страхованием. Например, начальника транспортного цеха волнует больше обновление автопарка и страховка ОСАГО, чем реальная защита его парка от угона и ущерба. На агент должен не сдаваться, активизировать ситуацию КК и оценивать необходимость страховой защиты тех или иных объектов.

При этом надо еще обращать внимание на ее выгоды. Иногда проблема видна, но для страховщика может быть неприемлема из-за слишком высокой вероятности наступления страхового случая. Например, склады готовой продукции, которые по каким-либо причинам регулярно горели раньше.

В общем случае, при определенном опыте и некотором упорстве со стороны продавца, всегда можно увидеть «значимую» проблему клиента. Сколько денег расходуется на ремонт автопарка? Склады оборудованы сигнализацией и средствами пожаротушения? Как видим, для этого достаточно задать ряд вопросов о возможных проблемных ситуациях, которые могут возникнуть в связи с эксплуатацией или сохранением значимого объекта-источника проблем и выяснить отношение к ним клиента.

| Примеры объектов-источников проблем (страхования) | Проблемы, связанные с его сохранением | Проблемы, связанные с его эксплуатацией | Проблемы, связанные с его модернизацией |
|---|---|---|---|
| Автопарк | Угон | Вина в ДТП; Повреждение в ДТП; Повреждение от хулиганов и т.д. | Создание более комфортных или престижных условий, например, покупка «свежих» иномарок |
| Здоровье сотрудников | Необходимость стационарного лечения и терапии | Необходимость противостоять стрессу и нервному истощению (Поддержание тонуса и жизненных сил) | Необходимость постоянно быть в «форме» |
| Бизнес | Потеря основных средств в результате пожара. Возможность восстановить имущество «фирмы» | Потеря готовой продукции в результате пожара или при транспортировке | Необходимость расширить объем прибыли |

Наступает тонкий момент. Со стороны «значимые» проблемы видны сразу. Но нашим клиентам, в силу тех или иных причин, часто они кажутся второстепенными в разрешении. Поэтому, часто надо уметь не только увидеть самому эту проблему, но и сделать так, чтобы клиент ее смог или (захотел) увидеть. Т.е. сделать из значимой «горячую», требующую решения здесь и сейчас. Вот где действительно, надо уметь общаться профессионально.

Определите, какую из проблем, связанных с важным объектом-источником проблем, клиент считает первостепенной по необходимости решения. Оцените (предварительно) ресурсы клиента и возможность ее решения «сегодня».

В принципе, если объект значим для клиента, т.е. имеет действительно важное значение для него, то проблемы, связанные с его использованием, сохранением, модернизацией будут решаться в первую очередь. Но среди этих проблем будут более или менее приоритетные для конкретного клиента. Разные проблемы одного и того же объекта, имеют разную «температуру» решения для клиента. Например, имущество нефтеперерабатывающего завода можно страховать от многих рисков, даже от таких, как терроризм. Нужно ли это вашему клиенту? Вот об этом-то и речь. Задача продавца заключается в том, чтобы, пока клиент отвечает на вопросы, определить ту значимую проблему, которую можно быстро сделать горячей и получить подтверждение необходимости ее скорейшего разрешения у клиента.

Отношение клиента к значимой проблеме может быть следующим:

1. Он признает «значимую» проблему проблемой и считает, что ее надо решать (довольно часто).

В этом случае надо переходить ко второй фазе наших переговоров. Но прежде, еще раз «здесь и сейчас», получите подтверждение его готовности! Для того, чтобы избежать срыва сделки сначала задайте себе контрольный вопрос: «А действительно ли, она ему так важна, как он нам об этом говорит?»

Если я вас правильно понял, то защита вашего имущества от пожара волнует вас сейчас, прежде всего?

Нам нужно, чтобы клиент подтвердил важность проблемы, обнаруженной нами, или, при явном затруднении с его стороны, продолжить ее поиск. В последнем случае торговое интервью считается не законченным. И мы тратим определенное время на то, чтобы уточнить положение дел клиента, начиная с той проблемы, необходимость разрешения которой ставится клиентом под сомнение. Это подтверждение необходимо, для того, чтобы не ошибиться с выбором проблемы. Если вы «промахнете» мимо того, чтобы перевести «значимую» проблему в «горячую», то через некоторое время придется возвращаться и задавать клиенту новые вопросы, что в принципе, возможно, но не очень желательно.

2. Он не признает проблему проблемой или не видит смысла в ее быстром решении.

Например, откладывает решение, до тех пор, пока не будет подходящих возможностей и условий (денег и желания). Надо выяснить причины этого решения. Действительно ли клиенту «дорого», или это только повод, чтобы заявить о личном интересе, а, может быть, это форма вежливого отказа из-за тесных связей с конкурентами. В любом случае - это повод для более серьезного анализа и разбирательства.

Фаза 2. Выбор вариантов решения проблемы

Если есть проблемы, должны быть и какие-то свои способы защиты от обстоятельств... или от чего может предохранить огнетушитель?

Аг.: А действительно — от чего может сей замечательный инструмент нас предохранить? Пожалуй, он направлен на физическое устранение пожара. Но если уже все случилось — что делать? Ну, тушить, а, убытки-то, кто будет возмещать?

В каждой организации уже принимаются какие-то свои меры по защите сотрудников и своего имущества. Это хорошо. Мы должны знать эти меры и границы их применения. Но, дело в том, что страхование — это защита особого рода. Прежде всего, это финансовая защита. Вряд ли огнетушитель поможет страхователю возместить свои деньги.

Вот об этом и нужно говорить с клиентом. Так как у клиентов часто есть иллюзия, что меры безопасности надежны и с ними ничегошеньки не случится. Для многих из них далеко не очевидно, что вообще что-то может произойти с его бизнесом. «А что может случиться — то — работаем и работаем - еще сто лет проработаем...» Такое отношение, к сожалению, пока не редкость на нашем рынке...

Порядок анализа вариантов решения значимой проблемы со стороны клиента:

Обязательно фиксируйте

1. «+» и «-» вариантов решения проблем, которые есть в распоряжении клиента.
2. Стоимость того или иного варианта. Это поможет вам сориентироваться в том, насколько объект- источник проблем значим для клиента.
3. Выгоды (потребности, ценности), которые, прежде всего, интересны клиенту в этом варианте.
4. Упущенную выгоду, т.е. ту, которая имеет значение для клиента, но которую этот вариант «не закрывает» в силу тех или иных ТТХ.

Обсуждение общих вариантов решения проблемы. Проводим первую ориентировку клиента «в деньгах»

Целью обсуждения общих вариантов решения является ориентировка продавца по стоимости, уstraивающей клиента. Одновременно происходит первичная ориентировка клиента «по деньгам». Выбирая один из общих вариантов, клиент почти всегда задает вопрос, о каких деньгах идет речь.

Если тарифы по продукту позволяют «прикинуть» стоимость продукции/услуги «на месте»¹⁶, необходимо назвать клиенту две цифры: сопоставить сумму защиты¹³, которую клиент может получить в результате страхования и стоимость страховой премии (взносов — при рассрочке). Конечно, это «черновой» финансовый расчет. Но «первая ориентировка в деньгах», показывает очень много. Главное, насколько нам интересна (перспективна) организация в качестве нашего клиента.

Создание важных для клиента выгод

1) обсудите с клиентом, от чего бы он хотел защититься (конкретный набор страховых рисков для "любимого" объекта).

На этом этапе обсудите с клиентом конкретный перечень ситуаций, при которых он хотел бы защитить свое имущество и сотрудников. Перечень ситуаций приведен в заявлении о страховании. Поэтому с клиентом надо пройти по перечню рисков и определить, какой пакет он выбирает для своей защиты. С каждым из клиентов надо составлять свой особый перечень рисков. Каждый из рисков озвучьте для клиента в виде страховой суммы.

В каждом виде страхования разработаны свои условия определения страховых тарифов и покрытий. При составлении перечня рисков помните о правиле вариантов. Обсуждать с клиентом нужно не один конкретный набор, а две-три комбинации рисков, которые позволят вам варьировать окончательную цену сделки. Например, при обсуждении страхования парка автотранспорта, можно рассматривать последовательно такие варианты:

Что вам интересней?

1. Вариант полной защиты (и, соответственно, подороже) (каска+дго+осаго+нс),
2. Вариант частичной защиты (и, соответственно, подешевле) (ущерб+дго+осаго);
3. Вариант минимальной защиты (и, соответственно, еще дешевле) (осаго). Возможность выбрать разные варианты страховой защиты и «играть» стоимостью "страховки", существенно облегчает успешное завершение сделки.

2) каждый риск должен быть оснащен суммой выгоды, значимой для клиента

В результате защиты оттого или иного риска, клиент получает ту или иную выгоду. Мы здесь будем говорить, в основном о материальной выгоде. В общем виде, ее легко просчитать по следующей формуле.

Финансовая выгода клиента = сумма страховой выплаты — стоимость страховки.

Поэтому каждая выгода может быть переведена в конкретные суммы.

Обратите внимание! «Рассчитывая» выгоду, надо помнить об отличиях между страховой суммой и суммой выплаты.

3) Каждой выгоде найдите свой запоминающийся образ.

Сами по себе, выгоды (ТХ), ничего клиенту, кроме общей информации, не несут. Они обретают реальность через "подключение" образов, ситуаций из жизни, реальных преимуществ в конкретных случаях.

Выгодам нужно придать «плоть и кровь», которые будут убедительны для КК. Поэтому каждой выгоде найдите свой адекватный образ. Чем ярче он высветит преимущества обладания индивидуальной программой для КК, тем лучше. Образы выгод должны быть буквально «врезаны» в память продавца и клиента. Еще лучше, если этот образ вам подскажет сам ЛПР. Тогда его можно будет использовать как своеобразный рычаг для быстрого завершения сделки.

Определите дополнительные выгоды, важные для клиента в выбранном варианте решения значимой проблемы. Удорожание варианта решения

Дополнительные выгоды основаны на дополнительных конкурентных преимуществах. Это такие преимущества, которые, напрямую, не влияют на выполнение основного функционального назначения товара. Но, они помогают клиенту легче осуществить выбор в пользу того или иного товара.

1. Уникальные страховые программы.

У нас есть интересные программы медицинского страхования, есть уникальные пенсионные программы, которых нет ни у одной страховой компании. Мы заботимся о том, чтобы наши клиенты всегда получали только самое лучшее и своевременное обслуживание. Поэтому в своей работе, мы всегда предлагаем расширенный набор страховых услуг.

2. Индивидуальное обслуживание.

Вы не останетесь один, я вас буду сопровождать на всех этапах нашего взаимодействия. В любое время мой телефон и компания на связи с вами, чтобы ни случилось. Согласитесь, что это очень удобно.

Кроме того, у нас есть налаженная система обслуживания клиентов, а также очень хорошая служба, которая придумывает новые программы. И потом, количество наших клиентов — их сотни тысяч, довольных уровнем нашего обслуживания, говорит само за себя.

Вяжем «бантики» к выбранному варианту, исходя из планируемой долгосрочности отношений и возможных скидок

«Бантиками» к сделке (в сленге) я называю различные варианты уменьшения цены сделки. Продавцы слишком часто используют уменьшение цены «направо и налево», считая, что главное в продаже цена и скидки. Между тем «бантики» действительно необходимы, но есть ситуации, когда можно обойтись и без них. Например, если вам надо решить с КК его «горячую» проблему, связанную с важным для него объектом страхования. Если он - ЛПР, то этот вариант будет, что называется «100% проходной», то есть легко осуществим. Более того, при выборе наиболее выгодного варианта, клиента будут ограничивать только его реальные финансовые возможности. В данном случае, особого уменьшения цены не требуется «в принципе»!

Фаза 3. Работа с личным интересом ЛПР и ЦВ

Итак, мы определились с вариантами решения значимой проблемы клиента с помощью страхования. Но для того, чтобы реально «продать услугу», нам нужно учесть личные интересы участников сделки. В теории переговоров есть методика «конструирование выбора другой стороны». С моей точки зрения, она является хорошей основой для анализа личных интересов (конечно, в модифицированном виде).

Сначала мы должны очертить круг участников переговоров. Агент «+», директор, финансовый директор и т.д. Затем надо выделить ЛПР и проранжировать ЦВ «+» и ЦВ «-» по степени важности. Задача — выделить тех, кто действительно влияет на «принятие решение о страховании» и отсеять второстепенных участников. Помните, чем меньше круг — тем легче договориться. По сути дела, надо ответить на вопрос: "На чье решение я хочу повлиять?"

Здесь может возникнуть очень щекотливая ситуация: а есть ли само решение? Т.е., имеют ли участники переговоров с «другой стороны» представление о том, какое решение, они должны принять, т.е., насколько вообще КК готов страховать?

Но, допустим, решение зреет, и наша задача помочь КК максимально быстро его принять. Теперь надо перейти к анализу собственно личных интересов каждого из участников и найти ответ на следующие вопросы:

Каков ваш личный интерес в проведении договора?

Что получает ЛПР в результате подписания договора?

Что получают каждый из ЦВ, который включен вами в круг «личного интереса»?

По сути дела, мы становимся на позицию представителя клиента и проверяем, интересна ему эта сделка или нет по материальным и моральным соображениям. К настоящему моменту мы уже обсудили с КК определенные варианты решения проблем. Значит, у нас есть возможность оценить - можем ли мы удовлетворить все эти интересы или надо вносить какие-то изменения в обсуждаемые предложения. Помните, что за любым договором страхования стоит возможность его расширения, которые многие «сейлы» не используют в

технологии продажи. Такие продажи ограничиваются только тем, что им «диктует» клиент и упускают возможность расширить «страховку» и тем самым увеличить личный интерес участников.

Далее надо проанализировать последствия согласия или отказа принять решение о договоре страхования по следующей схеме:

(а) влияние наличные интересы ЛПР/ЦВ/продав-ца (что потеряю/будут ли коллеги критиковать или хвалить меня);

(б) влияние на групповые интересы внутри организации. Определите — каковы будут краткосрочные последствия? Есть ли долгосрочные последствия? Каковы будут экономические последствия? Будет ли это хороший или плохой прецедент? Можно ли заключить договор позже?

После того, как мы проанализировали ситуацию, надо выходить на контакт с участниками «круга». В общении по этому поводу надо всегда искать справедливый критерий, на основании которого мы можем договариваться, т.е. оговаривать «взаимовыгодные правила игры».

В работе с личным интересом нельзя забывать «о себе родимом». Если вы играете по «правилам клиента», то это ведет к тому, что вас заставят «отдать все, включая вашу комиссию» и на этом договоре вы денег не заработаете. Хотя, конечно, будете страшно горды, что заключили договор страхования с «юрлицом».

Пример учета «личного интереса» через оказание эксклюзивных услуг для ЛПР...

Выясните личный интерес человека, с которым вы разговариваете. Например:

Аг: Вам вовсе необязательно завтра заключать этот договор. Я бы очень хотел к Вам подъехать и рассказать о наших уникальных лечебных программах (надо заинтересовать лично человека). У Вас мало времени, и я, конечно, понимаю, что Вы человек занятой. - Вам некогда ходить в поликлинику. Вы знаете, у нас есть программа, специально предназначенная для таких людей как Вы. К Вам придет доктор, хотите на дом, хотите в офис. Он составит Вашу личную карту любимых «болячек». Конкретно запишет именно к тем специалистам, которые нужны именно Вам, назначит время, «за ручку отведет» (чтобы вы не сбежали) сдать все анализы. Потом сам проедет и соберет все анализы. Сходит вместо Вас к врачу, получит выписку и направление на лечение. Затем скажет, куда уже лично Вам нужно будет обратиться, чтобы вылечить эту самую любимую «болячку». Или поможет Вам вовремя найти те слабые места, которые являются потенциально болезнями. Зачем же доводить себя до хронических проблем, до язвы желудка? Вы согласны со мной, что здесь лучше все сделать заранее...

...и членов его семьи.

У нас есть прекрасные детские программы. Она замечательная, но, конечно недешевая. А детских программ подобного уровня просто не существует. На эту программу у нас застрахованы дети влиятельных российских бизнесменов. Своих детей они вряд ли будут доверять плохой программе. Эта вообще одна из самых лучших в Москве. Может, вы подумаете, для кого из ваших сотрудников имеет смысл такую программу взять. В принципе для ограниченного числа детишек мы смогли бы ее со скидкой предоставить, в т.ч. и для ваших деток, (внимательно смотрим «в глаза», как правило, если клиенту это предложение интересно, то это видно по «невербалике»).

Фаза 4. Подписание договора и получение денег

После первой встречи мы приступаем к рабочим встречам и телефонным консультациям, на которых происходит согласование деталей по окончательному варианту страховой программы и личным интересам.

| Тип встречи | Ключевое содержание |
|--|--|
| Начальные рабочие встречи | 1. Окончательно выяснить, что нужно клиенту. 2. Мотивировать на покупку; 3. Сравнить с другими компаниями по конкурентоспособности. Вступить в тендер между СК и представить свой вариант. |
| Рабочие встречи в присутствии специалиста по оценке риска (андеррайтера) СК. | 1. Согласовать тонкости/нюансы по расчету страховой премии и условиям договора страхования. 2. Дать ответы на стандартные и сложные вопросы. 3. Предоставить скидки «на месте» (если необходимо) |
| Рабочие консультации по поддержанию отношений с организацией-клиентом | 1. Принять решение, что организация рассматривает нашу компанию в качестве страховщика; 2. Обсудить, с какой частотой звонить менеджерам (ЦВ). 3. Согласовать необходимость и даты личных консультаций 4. Организовать встречу для подписания полиса. |
| Встречи по преодолению «стены после первых переговоров» | 1. Определить границы компетентности менеджеров (ЦВ). 2. Оценить потребность и формы личного интереса. 3. Согласовать личный интерес |
| Встреча с руководителем (Л П Р) | 1. Согласовать срок подписания договора |

Как только вы, в результате таких консультаций: подготовили (совместно с клиентом) перечень важных выгод; просчитали конкретные варианты решения значимой проблемы; остановились, на каком-то, одном из них; определились со стоимостью индивидуальной программы,

можно приступать к решающей фазе консультативных переговоров. Традиционно ее называют завершение сделки. Формально оно связано с получением согласия клиента на выбор одного варианта, оформлением необходимых документов и получением де-

Выбор конкретного варианта

В результате проделанной работы, у нас на руках есть несколько вариантов решения значимой проблемы, которые в той или иной степени устраивают клиента (в т.ч. по личному интересу). Теперь надо выбрать наиболее приемлемый для него, и провести окончательный расчет стоимости индивидуальной программы.

Сосредоточиться на конкретной программе позволяет техника 4 вопросов.

Я все понятно объяснил? Вы все хорошо поняли? Вас все устраивает?

Что выберем из рассмотренных программ?

На три первых вопроса надо, чтобы клиент ответил: "Да!". Тогда можно задавать итоговый вопрос, который, собственно, и помогает нам перейти к работе над конкретным вариантом.

Облегчить клиенту выбор конкретной программы можно, если последовательно выписать все выгоды, которые он получает в результате страхования по элитному и демократическому вариантам. Помните о том, что клиент сам должен подтвердить важность выгод выбранного варианта решения значимой проблемы для себя.

Подтверждение конкретного варианта. Расчет стоимости конкретного варианта

"Если я правильно понимаю, то нас с вами устроит вариант демократический, при котором вы получите следующие выгоды и сервис _

_ В то же время он значительно дешевле по отношению к другому рассматриваемому варианту. Вы с этим согласны?" В случае необходимости произвести снижение суммы сделки через скидки, рассрочки платежа и т.д. В результате мы остановились на одном из вариантов и согласовали страховую премию с учетом скидок и т.п.

Оформление документов.

1. Определите какие документы, необходимы для подписания договора:

— заполненное заявление;

— текст договора;

— лицензии и т.п.

2. Оговорите сроки начала действия страховых услуг

3. Оговорите порядок, срок и форму оплаты.

Случай, когда надо внимательно посмотреть на клиента!!

Работа по проведению договора страхования, как правило, дается от 3 до 9 месяцев. Поэтому, если вдруг, кто-то, срочно, например, завтра захотел бы застраховать своих сотрудников, это подозрительно. Вбегает такой сотрудник КК и буквально с порога кричит: "Срочно, без скидок, сделайте страховку". Очень внимательно работайте с подобными предложениями

Например, когда в одну СК (по знакомству!) позвонил генеральный одной крупной фирмы и попросил срочно застраховать 30 (!) своих сотрудников, на условиях полной предоплаты. 30 человек — нормальное количество для страхования юридического лица, поэтому их застраховали. А затем, через некоторое время, звонит «главврач» этой поликлиники и в ванике говорит, что супруга этого генерального инвалид второй группы, больна очень сложной и дорогостоящей в лечении болезнью. Конечно, разгорелся «тихий» скандал и.п. В результате СК выполнила свои обязательства. Но это пример последствий необдуманных действий со стороны продавцов. Будьте бдительны!

Глава 2.6 Повышение объемов продаж

Заканчивается ли продажа с подписанием договора (получением денег)?

После того, как вы получили деньги, обычно продавцы впадают в состояние, которое можно условно назвать: «Дело сделано — теперь можно и расслабиться!» На самом деле все еще только начинается. У нас впереди ряд неотложных дел, которые необходимо выполнить, пока клиент "не остыл" от сделки.

1. Сразу же после заключения договора надо составить план дальнейшего обслуживания КК.

2. Затем получить рекомендации на выход к новым юридическим лицам.

3. Далее надо вести ежегодный анализ хода обслуживания и помнить о том, что перемены рождают новые возможности. А также стараться поддерживать свою репутацию.

4. В условиях растущей конкуренции надо усиливать ваше влияние на ЛПР и ЦВ. Это можно сделать, если, наряду с новыми страховыми договорами по организации, стать семейным страховым агентом для ЛПР.

5. Надо планомерно выполнять план обслуживания КК и осуществлять новые продажи по другим видам страхования в данной организации. Для того чтобы все успеть воспользуйтесь планом поиска перспективных клиентов.

6. Также, выполняя этот план, нужно последовательно проводить «интервенцию» на «физиков» - сотрудников КК.

7. Целенаправленная работа по переводу «фоновых» организаций в перспективные для продавца.

8. Применять систему повышения личных объемов продаж.

Но сначала не забудьте поздравить клиента с жизнью под страховой защитой

Теперь, я хотел бы, вас поздравить с приобретением страховой защиты. Этот полис может сослужить вам замечательную службу. Но еще лучше, если нам не придется им воспользоваться. Вы согласны со мной?

Сообщить, когда компания представит годовой отчет или другую публичную информацию

В тех случаях, когда для клиента существенную роль играет надежность компании, важно обязательно оставлять ему информацию о регулярном подтверждении публичности деятельности организации. Для рядового физического лица, эта процедура необязательна. Но для КК, с которым ваша страховая компания связана длительными отношениями, момент публичности играет важную роль.

План повторных/перекрестных продаж для клиента и его близких

Все, что мы будем обсуждать относительно плана повторных/перекрестных продаж должно происходить под лозунгом:

Дальнейшие контакты с КК — следующие продажи.

Цель составления плана повторных/перекрестных продаж:

Получение согласия на дальнейшие контакты с КК и его сотрудниками (переход к решению других проблем и, соответственно, заключение новых страховых договоров).

Что должно войти в план?

Программа приобретения КК спектра вашей продукции.

1. Срок повторного страхования по данному виду.
2. Необходимость решения следующих по значимости проблем конкретного клиента.
3. Сроки их разрешения.

Не забудьте о накопительных скидках и т.п. инструментах «долгой привязки» клиента. Еще один существенный момент, который надо также учитывать при составлении плана обслуживания, наличие маркетинговых скидок или рекламных акций, которые проводятся для сохранения отношений с КК. Об этом тоже надо помнить при составлении плана обслуживания КК. Вы можете довести до сведения КК систему накопительных скидок (если она имеется по данному виду страхования). Использование их может «привязать клиента» к вам достаточно прочно.

Техника назначения плана повторных/перекрестных продаж

Используйте следующий вариант текстового ключевого перехода к плану обслуживания клиента:

Спасибо, что Вы воспользовались нашими услугами. Я уверен, что они Вам помогут и принесут те выгоды, о которых мы с вами говорили. Разрешите мне немного позже обратиться к Вам со следующими предложениями по другим видам наших продуктов/услуг и т.д. Вы не будете возражать, если я обращусь к Вам, через (срок назначается индивидуально, но конкретно).

Обязательно не забудьте согласовать примерные сроки последующей встречи!

Рекомендации для выхода на новых клиентов

Мы уже обсуждали вопрос необходимости рекомендаций. Удобный момент их получения - в ходе составления плана обслуживания клиента и обсуждения новых программ страхования КК.

На рекомендации надо оставлять время, иначе процесс обсуждения и получения рекомендаций будет скомканным. Если это все-таки произошло, надо не забыть вернуться к рекомендациям на следующих встречах с клиентом.

Постепенно проясняйте для себя, какое влияние оказывает ЛПР/ЦВ реального КК на своих партнеров по бизнесу.

Успех новых сделок в предыдущем обслуживании клиентов-юрид

Должен вам сразу сказать, что самое главное в работе с любым клиентом-юристом совсем не то, что мы заключили с ним договор. Самое главное — это то, как ведется его обслуживание. Это - самое основное в страховании. Здесь мы можем выигрывать у наших конкурентов. В условиях ужесточающейся конкуренции, обслуживание, которое включает в себя, прежде всего, адекватное проведение выплат, решает многое. Кроме того, в общем случае, в обслуживании клиента включаются различного рода консультации по страхованию, работу с претензиями, переход к страхованию личного имущества ведущих сотрудников, помощь в осуществлении совместных проектов и т.д. Все эти действия, при желании, можно отнести к обслуживанию договора клиента.

В обслуживании, как это ни парадоксально, большую роль играет эмоциональный момент. Многие страховые компании теряют своих клиентов из-за банального невнимания к данному конкретному клиенту. Чаше говорите:

«Вы мой самый любимый клиент. Я о вас забочусь, и буду продолжать заботиться так, как ни один человек в другой страховой компании не сможет! У нас есть для этого силы, возможности и желание!»

Такие эмоциональные аргументы работают на поддержание хорошей атмосферы общения между вами. Более того, они помогают сохранить отношения в случае каких-либо недоразумений. Только, если вы уж так говорите, то и держите свое обещание. На рынке очень трудно вновь завоевать однажды потерянную репутацию. Особенно, если это рынок финансовых услуг, частью которого является и страховой рынок.

Отличия обслуживания ДМС от имущественного страхования

В имущественном страховании. Вы получили с клиента страховую премию и фактически забыли о его существовании до того момента, когда случится страховой случай. В медицинском страховании ситуация совершенно иная - вы фактически продаете услугу клиенту на целый год. Клиент будет звонить вам в течение всего года и в основном тогда, когда ему плохо. Он будет обращаться к вам со всеми своими проблемами, например, не так посмотрела медсестра в поликлинике и т.п. Т.е., все свои боли и несчастья он будет нести Вам. Ваша задача стать для него второй мамой, нянькой, сестрой, чтобы на следующий год клиент не «представлял

себе жизни без Вас». Таким образом, Вы обеспечите себе существование на многие годы, единожды уговорив клиента страховать у Вас.

Помните о том, что все медицинские вопросы решает врач-куратор, все интересы «пробивает» в компании сам агент. Если клиент хочет что-то нестандартное, что выходит за рамки услуг, не говорите ему нет: «Да, у нас это есть, но я не знаю в каком это виде реализовано - я могу проконсультироваться у специалиста и мы посмотрим, как это сделать в максимально удобном для вас виде».

Выполнение плана обслуживания. Продажи новых видов страхования действующему КК

При анализе хаотической работы большинства продавцов, можно заметить, что много предприятий остается не охваченными. Знаете, есть такая любимая отговорка наших замечательных менеджеров: «Я не успеваю». Поэтому надо учиться распределять время. Если не успеваете, это не проблема бизнеса - это ваша личная проблема. Вернее, наша личная проблема. Для того чтобы успевать, надо планировать поиск и работу с перспективными клиентами.

Планирование поиска для повышения объемов продаж

Понятно, что когда мы начинаем работать в продажах «юрлицам», такое планирование вообще предпочитают держать в голове. Зато, когда вы работаете с десятками юридических лиц одновременно, то «голова не хватает». У вас непременно что-то насплавается, срывается, или вы теряете время на работу с копеечными клиентами, или просто время уходит неизвестно куда. Поэтому для того, чтобы повисить объем продаж — поиск прибыльных клиентов надо специально планировать. План - важный фактор успеха. Но планируют единицы продавцов. Большинство этого не любит делать. Чего, казалось бы, проще — взять тетрадку и записать клиентов, предварительно оценив их перспективность. Например, с кем я работаю на первой неделе месяца (на второй, на третьей, на четвертой). Но ведь встречаемся подчас с отчаянным сопротивлением продавцов. Почему оно возникает — тема отдельной книги про обучение повышению объемов продаж.

Как выстраивается план поиска ключевых клиентов?

Оцениваем, какие клиенты нам необходимы в новом отчетном году.

Вам, точно также как и в начале работы, необходимо построить увеличенный¹⁷ план личных продаж в цифрах, количестве договоров и сроках. Для этого надо ответить на вопрос:

Сколько вы собираетесь заработать в год с помощью продаж юрлицам? Сколько и каких видов страхования вам нужно для этого продать? Каков ваш личный стандарт продаж (соотношение контактов и встреч, необходимых для сделки)? И сколько вам нужно сделать встреч и сделок в данном квартале на основе личного стандарта продаж?

Личных планов продаж может быть два: пессимистичный и оптимистичный. Как только у нас есть личный план продаж на год и квартал, мы формируем первоначальный список перспективных КК на основе анализа имеющихся данных.

Но просто финансовый расчет — это часть дела. Надо проанализировать информацию, которая есть у нас по данному КК, и оценить силу нашего лобби. Это позволит более точно выстроить список предпочтительных для работы клиентов. Ведь вам могут дать рекомендации к ЦВ различного уровня влияний. От уровня лобби зависит скорость принятия решений по вашему договору.

В итоге у вас сформируется список перспективных КК, с которыми вы работаете в этом месяце или квартале. Если вы работаете одновременно с несколькими юридическими лицами, то понедельный график работы с ними должен быть не только продуман в голове, он должен быть прописан на бумаге. Для чего? - Для того чтобы вы понимали - какая у вас есть информация для работы с этим юрлицом. Какой информации о нем вам не хватает? Какие у вас основания в этом месяце рассчитывать, что в этом месяце вы сделаете продажу с этим юрлицом?

При оценке перспективности клиента не забывайте, что за работой с юридическим лицом «стоит» выход на физические лица. И, наоборот, за любым физическим лицом, у которого есть соответствующий статус, стоит «выход» на юридические лица. Об этом очень часто, в текучке дел, как-то забывается. Ведь главное - это «выходить» на продажу и если продажа в этом месяце с данным КК не планируется, значит надо «отрабатывать» физические лица, а юрлицо пусть будет «фоном». Допустим, мы уже знаем контактных лиц по нашему договору, их степень влияния и другую информацию о них. Затем надо определить потенциальную страховую услугу, с которой вы можете выходить на это предприятие. Здесь же пометьте, нужно вчерне прикинуть личный интерес всех участников сделки.

Просчитать ваши комиссионные и соотнести их с вашим жизненным планом.

То, ради чего мы составляем этот план — это время, которое вы можете потратить с данным юридическим лицом. Самый главный и большой вопрос, который мучает многих агентов: «Как отбить то огромное количество времени, которое затрачено в работу с юрлицами, приносящими «копейки»? Вы теряете на оформление договора месяцы, а страховая премия по нему в полном объеме — тысяча долларов. Оно вам надо? Поэтому не забудьте соотнести свой предполагаемый заработок, и то, что вам необходимо сделать согласно вашему «жизненному плану» с тем, что вы можете получить от своих юрлиц.

Самый частый ответ, который мы постоянно слышим в «юрлицах»: «Директора нет на месте. Давайте лучше через недельку, или через месяц, вконец года». Если вы не будете работать в планировании поиска, вы будете оттягивать сделки месяцев на шесть. С любым из опытных агентов, работающих с «юрлицами», можно

Допустим, по сравнению с предыдущим годом.

сесть и посмотреть весь график его работы. При внимательном анализе будет видно, где его можно и нужно «подтянуть».

Я исхожу из очень простого утверждения. Любого, подчеркиваю, любого продавца, необходимо подтягивать с точки зрения техники продаж, поджимать для того, чтобы он показывал лучшие результаты. Это как тренер, который держит секундомер в руках и ведет спортсмена по дистанции, заставляя его показывать высшие результаты. Под его давлением спортсмен выкладывается и добивается большего, нежели он мог сделать. Такое внешнее воздействие всегда необходимо. И данную книгу надо рассматривать именно с этой точки зрения. Я всегда показываю те планки, которые нужно брать. И которые вы можете взять. Но вот, почему-то, сами еще не берете. Поэтому здесь важно понимать следующее. План без дисциплины и напряжения — «усилия на ветер».

Выполнение плана обслуживания. «Экспансия на физиков»

Самая главная проблема для всех, кто работает с ЮЛ: не просто подписать договор, но и сохранить его на следующий год. Вот самая главная проблема. Возьмем, например, страховой портфель за год, который состоит из 40 000\$ премий по страхованию физических лиц и 90 000\$ - по юридическому лицу. Допустим, на следующий год это юрлицо (по тем или иным причинам) ушло. И все — ваш неплохой портфель опять «сдулся». Поэтому я все время говорю, «подушка премий» по «физикам» должна быть максимальной.

Что за прирост дает к портфелю агентов, которые работают с корпоративными клиентами, работа с физическими лицами? Конечно, это зависит от уровня и динамики роста самого портфеля. Но (внимание!) даже к очень серьезному портфелю работа с физическими лицами дает очень и очень неплохую прибавку. Она может составить до половины вашего портфеля. Если вы занимаетесь работой преимущественно с юридическими лицами и у вас существенный объем (от 100 тыс. у.е.), то организация планомерной «экспансии» на физические лица может, по самым скромным расчетам, позволяет увеличить ваш портфель на 60 - 100 тысяч у.е. за один год.

При этом каждый такой портфель содержит возможность очень быстрого увеличения объемов продаж. Например, «индустрия» — замечательный вид страхования. Он традиционно малоубыточен. Если вы сделали «индустрию» — то у вас есть выходы на ЛПР и ЦВ в организациях. Как правило, это достаточно обеспеченные люди, с которыми можно делать «быстрые» продажи других видов страхования. Если работать правильно, то вам на это потребуется очень немного времени. Главное - уже сделано: вам доверяют и доверяют «всерьез». Поэтому, зачастую требуется просто договориться о встрече и выписать страховку: «У вас замечательная машина? Что же она ездит без защиты? Может, она где-то застрахована? Если да, то где?» и т.п.

Повторяю, продажи «физикам» юрлица-КК делаются с более высокой скоростью, чем с «физиками», взятыми в «чистом поле». Есть примеры, когда за один день продавали до 13 полисов добровольного страхования. Вот такие возможности скорости роста портфеля при правильной работе.

Предварительная продажа ЛПР/ЦВ

Один из методов, который позволяет быстро осуществить «экспансию на физиков» это - предварительная продажа ЛПР/ЦВ.

Все ЦВ объединяет одно — пока вы не проложите "дорожку к сердцу" центра влияния, пока вы с ним, так или иначе, не договоритесь, вам будет очень сложно, а иногда и просто невозможно, работать на его "поле". Самый хороший вариант, если вам удастся сначала застраховать жизнь, здоровье или личное имущество ЛПР/ЦВ. Затем уже можно получить "наводки" для выхода в его окружение. Без предварительной продажи выход в окружение ЦВ, может быть, или затруднен, или мало эффективен. Нужно, чтобы ЛПР/ЦВ «прочувствовал нашу защиту» на собственном опыте.

При работе с ЛПР/ЦВ, поинтересуйтесь, кто его последователи и попросите дать характеристики людям, наиболее «интересным» с точки зрения совершения продажи. Для того, чтобы максимально эффективно работать с продажами физическим лицам в организации/подразделении, нужно стараться заручиться поддержкой ЦВ на самом высоком, для данной организации/подразделения, уровне.

Оценка возможности экспансии (по уровню личных доходов)

Она нужна для того, чтобы точно оценить возможности работы с физическими лицами и перспективность продаж сотрудникам на данном предприятии. Помните о том, что на различных предприятиях есть участки, где сотрудники зарабатывают больше, чем в среднем по предприятию. Вот нам с вами и нужно найти, где наиболее высокооплачиваемые сотрудники. Чаще всего, это — «верхушка» — топ-менеджмент фирмы. Но есть и специальные отделы, например, вип-продаж, маркетинга, сбыта, рекламы. Они получают больше за счет доступа к прямым продажам.

Целенаправленная работа по переводу перспективных «фоновых» предприятий в перспективные

Из принципа «адекватной оценки собственных сил»¹⁸ есть одно следствие. Очень важно понимать, сможете вы в ближайшее время «взять» это юрлицо или нет. Есть ли у вас хорошее лобби и силы для работы? Или все ваши силы — это миф, и нужна дальнейшая кропотливая подготовка.

Исходя из этого следствия, можно разделить все ваши предприятия, с которыми вы «на сегодня» работаете, как:

«перспективные» - т.е., те, для завершения сделки с которыми, у вас хватает сил;

«фоновые» - которые могут быть как очень крупными (в этом случае вы накапливаете силы и ресурсы для успешной продажи), так и мелкими (здесь другая проблема, нужна ли такая организация вам в принципе?).

г, См. Вывод 2 из главы «Анализ сил влияния в организации».

Фоновые организации «висят» в специальной базе, вы о них помните, но по тем или иным причинам не приступаете к работе с ними.

Один из интересных ресурсов повышения объемов продаж — это целенаправленная работа по переводу перспективных «фоновых» организаций в перспективные.

Система повышения личных объемов продаж

Как вы уже могли обратить внимание, многое с юридическими лицами создается на основе предыдущих технологий работы. Это очень важный момент. Напомню логику повышения объемов продаж с физическими лицами. Для этого надо иметь:

- технологию эффективных действий продавца;
- личный бизнес-план на год;
- вести новые продажи реальным клиентам;
- получать рекомендации.

Как все это может быть связано с работой с юрлицами? Напрямую. Точно такая же схема используется для повышения объемов продаж и в «юрлицах». Иногда мне говорят, что с ЮЛ принципиально другой способ работы, чем с ФЛ. Неправда! Принципиально нового нет ничего. Он основан на технике работы с ФЛ. Но особенности в нем, действительно, есть.

Понятно, что когда мы говорим о системе увеличения продаж с ФЛ, то «наше счастье» и «наша беда» состоит в том, что ее можно рассказать за 2 минуты. Секретов нет. Есть 4 принципа, которые я приводил выше. Но почему же объем продаж у многих продавцов не повышается? В чем проблема? Во-первых, технологию нужно выполнять. А во-вторых, надо установить правильный контроль развития объема продаж, пользуясь этой системной технологией.

В ЮЛ вы тоже придете к очень простой формуле повышения объемов продаж. Практически она та же самая, что и в работе с «физиками».

Жизненный План и вытекающий из него план личных продаж.

ТПЮЛ и, особенно, техника анализа ситуации на предприятии, взятия рекомендаций и работы с личным интересом.

Новые продажи других видов страхования реальным клиентам. Экспансия на «физиков». Работа с личными ограничениями.

Для того, чтобы оценить общую перспективу с увеличением объема продаж по вашему портфелю, надо проанализировать его на предмет неудовлетворенного спроса по своим клиентам. Т.е. разобраться с тем, кому и что вы можете еще продать. Если объем возможных продаж перекрывает ваш личный бизнес-план, то все в порядке. Если же этих, планируемых сделок недостаточно, или все совпадает «тютелька в тютельку», то надо планировать работу с рекомендациями. Напомню, что именно рекомендации позволяют быстро увеличивать ваш портфель. Рекомендации важны, чтобы мы развивали объемы по новому бизнесу. Причем, рекомендации - это наши «рули». С их помощью можно выходить на различные слои и виды клиентов. Тем самым можно осуществлять управление портфелем.

На объеме личных сборов, до 100 000\$ в год можно с уверенностью сказать, сколько вы теряете денег за один год, если не пользуетесь этой технологией. По нашим данным эта цифра колеблется от 50000 до 100 000 у.е. объемов продаж каждый год. Вы настолько богаты, что можете позволить себе терять такие деньги или они вам просто не нужны?

Вы можете сказать: «Я работаю по системе. Мне понятно, в чем она заключается. Я ею владею». Но помните, что успех вашей работы заключается в том:

Контролируете ли вы выполнение технологии? Как часто вы это делаете? Кто вам в этом помогает?

Когда полностью исполняешь данную технологию, объем продаж должен увеличиваться от 50% до 300% за год. Эта цифру мы получили в результате наблюдений в Центре Профессиональной Подготовки «РЕСО-Гарантия» за группой продавцов, которые работают в данной технологии.

Успеха вам в овладении техники продаж страховых продуктов юридическим лицам!

(Техника продаж страховых продуктов юридическим лицам)
Институт Общегуманитарных Исследований Москва 2006