

От авторского коллектива:

У Вас в руках сборник статей успешных страховых консультантов и тренеров по продажам ОСАО «РЕСО-Гарантия». Прежде, чем Вы начнёте чтение, мы хотим поздравить Вас с правильным выбором! Так как, именно здесь, находятся самые современные технологии, собранные из реальной практики успешных продаж.

Цель, которую мы преследуем выпуском данной книги, заключается в том, чтобы помочь страховым агентам перейти на качественно новый уровень доходности и стабильности в процессе управления своими продажами.

Генеральной идеей книги является **Кросселлинг**. Кросселлинг — одновременная продажа нескольких услуг одному клиенту. Кросселлинг — это одновременно культура, набор инструментов, образ мышления и характер поведения продавцов в страховом бизнесе.

Книга рассчитана как на опытных сейлов, так и на начинающих агентов страхования.

Причём начинающим агентам мы настоятельно рекомендуем взять за правило кросселлинговые технологии и с первых клиентов начинать формировать портфель, в котором каждый клиент страхует не по одному, а сразу несколько объектов страхования. Это позволит сразу создавать надёжную и высокодоходную клиентскую базу. А опытным мы от всей души желаем, что бы хватило сил принять новые подходы, перестроиться на новую волну, адаптироваться в кросселлинговой культуре, так как, именно гибкость и способность к адаптации определяет естественный отбор во всём мире! И мы с Вами не исключение!

Приятного прочтения!

Часть 1

Общие вопросы кросселлинга

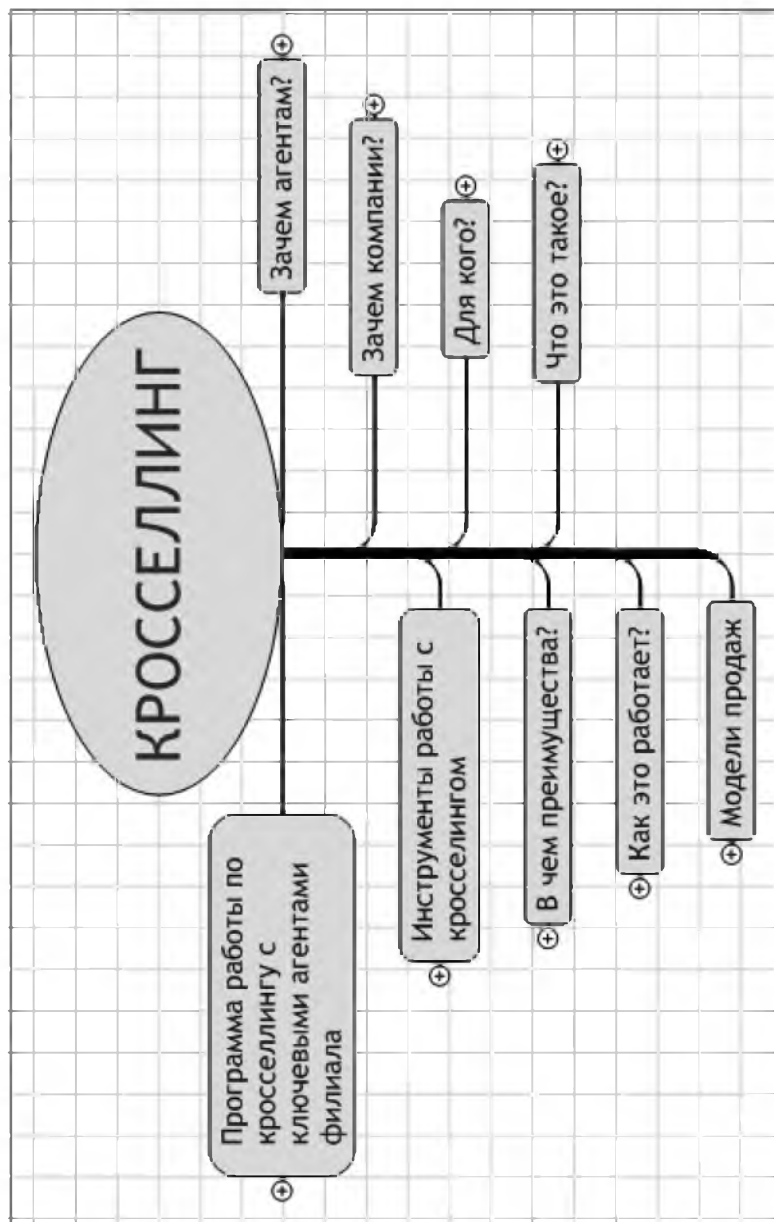
Иван Рыбкин, Эдуард Падар

Проблема кросселлинга: вопрос обучения или новая норма корпоративной культуры?

1. Почему кросселлинг нужен, прежде всего, самим продавцам?

Человек, соответствующий характеристикам потенциального клиента, по определению, владеет уже несколькими объектами, которые нуждаются в финансовой защите.

Как правило, у серьезных клиентов есть «хорошая» машина (от 15 до 60 тыс. дол.). Конечно же, сразу после приобретения у него возникает необходимость обеспечить ее защиту от угона и повреждения. Как правило, у таких клиентов уже есть своя квартира и возникают различные бытовые вопросы, связанные с ее эксплуатацией, в т.ч. заливом, пожаром, кражами и т.д. Конечно, они задумываются о том, чтобы обеспечить безопасность своего жилища. Это естественно. Часто, приобретя квартиру, человек задумывается о загородном доме = коттедже. Если его мечта осуществится, то, наряду с радостью обладания прекрасным и уютным домом, также приходят мно-



гие новые заботы, в т.ч. как сохранить его и сберечь деньги, вложенные в этот загородный дом. Понятно, что такой клиент (т.к., он обладает серьезной машиной, квартирой, коттеджем) должен где-то работать или у него есть свой бизнес. Как говорится, «деньги к деньгам» и в страховании нам нужны обеспеченные клиенты. За каждым из таких состоятельных клиентов стоит своя организация, которая также нуждается в финансовой защите. То есть, с точки зрения клиента, кросселлинг является абсолютной необходимостью, так как позволяет ему:

во-первых, сохранить привычное качество жизни (в т.ч. и собственность);

во-вторых, помогает перейти на более высокий уровень жизни (за счет того, что прежние объекты страхования финансово защищены, появляются новые ресурсы, которые можно направить на их модернизацию или приобретение более дорогих машин, домов, квартир).

Даже, если в сознании клиента, эта мысль еще не сформировалась в виде запроса на страхование, то, на уровне подсознания, безусловно, он все равно желает, чтобы его имущество было бы защищено. Это — потребность в безопасности. Она внутри каждого из нас. Спорить с этим бесполезно. Поэтому, вопрос о том, нужны ли клиенту новые страховые продукты, с повестки дня снимается. Нужны.

Зато остается другой вопрос — нужны ли они продавцам? Судя по тому, что перекрестные продажи в Компании могли бы идти значительно лучше, вопрос, прежде всего, к продавцам. Почему вам нужен кросселлинг?

Зачем агентам?

Кросселлинг обоюдовыгоден. Клиенту важно получить защиту всех объектов страхования. Если клиенту выгодно получить защиту по всем направлениям (своей машины, дома, квартиры, бизнеса), то продавцу выгодно, чтобы он был за-



страхован по тем видам страхования, которые интересны для нашей компании.

Выгода у продавца двоякая — продавец от различных видов страхования получает:

во-первых, деньги;

во-вторых, еще дополнительные различные выгоды (см. ниже), которые ничуть не менее важны чем «прямые» деньги.

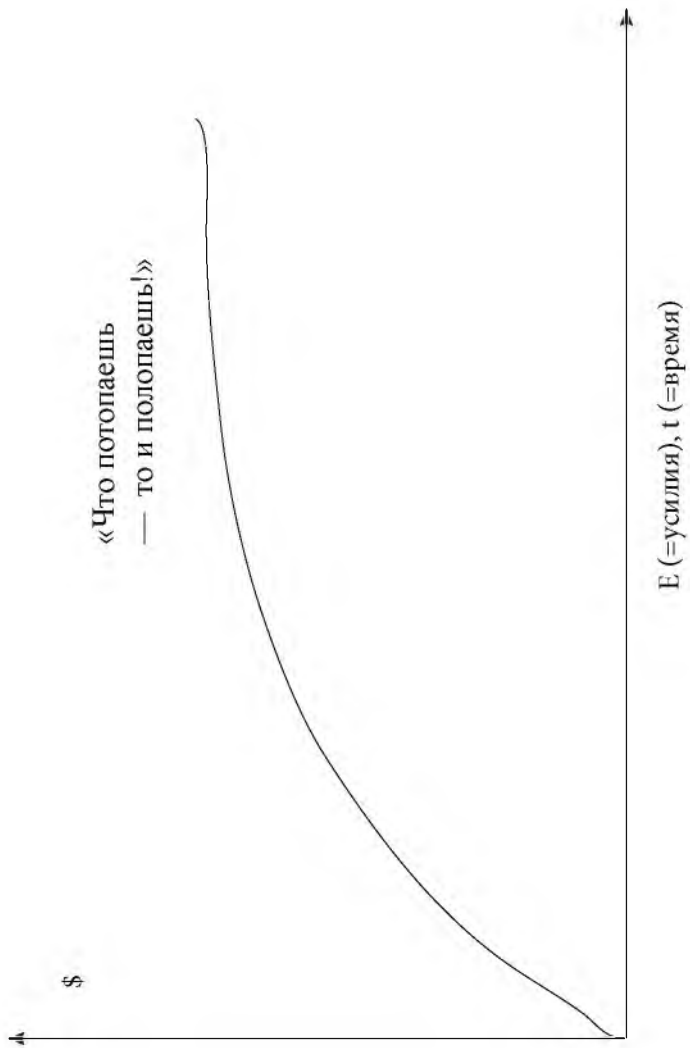
Казалось бы — это очень простая мысль, но, почему-то, «все-речь», наши продавцы на ней не останавливаются. Почему? Ответы различаются в зависимости от того, в каком виде страхования специализируется агент. Те, кто работает с авто-

мобильным портфелем, видят, что деньги, которые поступают от страхования машин, быстрые и достаточно серьезные, поэтому все остальные виды для них кажутся невыгодными. Агенты, специализирующиеся на работе с юридическими лицами, например на «крупной» индустрии или медицине, переход к работе с физическими лицами, воспринимают как «потерянное время». Так, например, они часто говорят, что «им некогда работать с физическими лицами». Хотя, как мы увидим дальше здесь можно заработать сравнимые деньги. Те, кто работают с дачами, также жалуются на отсутствие времени. Но причина здесь другая — часто они обслуживают громадный портфель бедных клиентов (пример такого портфеля 500 клиентов — объем продаж 10000 дол. в год). На практике, дачные агенты, зачастую просто боятся работать со сложными видами как, например, страхование индустриальных рисков и хлопотными — как автострахование.

В принципе понятно, почему в продающих структурах существует такая инерция в отношении новых технологий, в т.ч. и кросселлинга. Чтобы мы ни говорили, но в большинстве агентств сохранена специализация продавцов. Как кто работал из агентов с определенным видом страхования, будь-то автострахование или медицина, так он с ним и продолжает работать. Эта логика может быть оправдана для продавцов старшего поколения (гостраховцев или асковцев). Эти продавцы, как правило, к сожалению, не получили системного обучения по продажам, и продолжают работать интуитивно. В рамках системного подхода к продажам Школы продаж «РЕСО-Гарантия» ситуация начинает меняться, прежде всего, за счет подготовки универсальных продавцов.

Продавцы нового поколения понимают, что кросселлинг — один из путей к большим объемам брутто-премии за короткое время.

В среде продавцов есть устоявшиеся мифы. Один из них о том,



Рост продаж и количества полисов традиционных «интуитивных» агентов.

что для того, чтобы заработать определенную сумму денег (желательно большую сумму) требуются большие усилия и время. И чем больше нужно заработать — тем больше надо затратить сил. Т.е. — пропорция линейная. Как говорится, «что потопашь — то и полопашь». При этом всегда существует какой-то «потолок», когда такой продавец говорит: «Все!. Больше нельзя...Ну никак нельзя...» И начинает придумывать себе оправдания: «Потому что клиенты не хотят, потому что у них нет денег (это в Москве-то!), и потому что... потому что...

Более мудрые люди, в определенный момент, начинают задумываться: «А может пришло время применить другую технологию?» Они также затрачивают и усилия, и время, но добавляют «систему продаж». Работа продавца строится с использованием различных инструментов. Такие продавцы умеют продавать с учетом потребностей и ценностей клиента, они управляют возражениями и инициативой в контакте, берут «восходящие рекомендации». В результате — они зарабатывают больше за то же время, потому что применяют более эффективную технику продаж. У таких продавцов получается совсем другой график.

Система продаж не стоит на месте — она постоянно совершенствуется. Универсальные продавцы «нового поколения», не просто применяют технику продаж, но и реализуют подход «один клиент — много полисов». Они понимают, что у клиента, кроме «авто», «дачи», есть и другие виды страхования, и на одной встрече с клиентом осуществляют несколько продаж, одновременно подготавливая новые. И график этих людей получается совершенно иной. Они также затрачивают и время, и усилия, но применяют еще более эффективную систему продаж. В нее добавляются инструменты кросселлинга. Поэтому они добиваются большего. Кросселлинг является частью их общего плана работы. Он естественен для таких продавцов. Такие менеджеры и агенты знают, что основа успеха в своем «жизненном плане» На его основе разрабатывается лич-

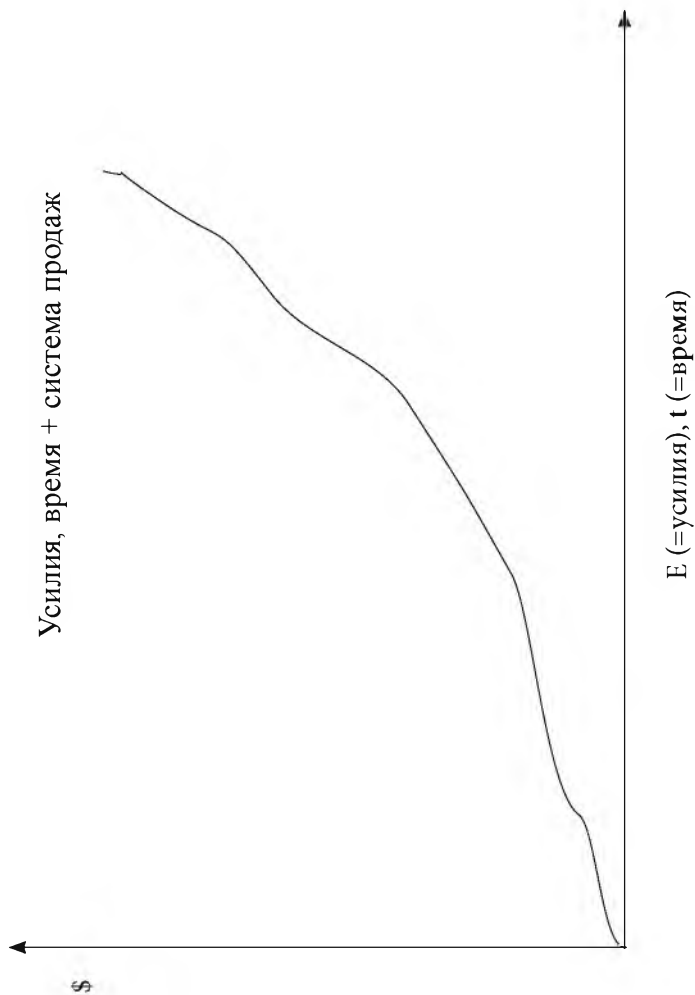
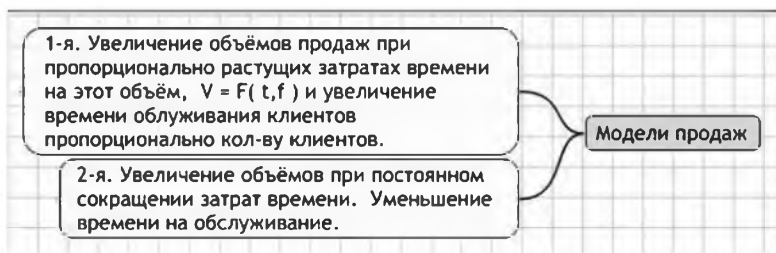


График продаж «системных» продавцов

ный бизнес-план (план продаж). Для того чтобы его выполнить есть три пути: 1) возобновление прибыльных старых договоров; 2) перекрестные продажи новых продуктов старым клиентам (собственно кросселлинг); 3) выход на новых клиентов через рекомендации. У них есть Мечта, и они хотят ее реализовать. Благодаря тому, что они стремятся к большему, они применяют больше инструментов, которые позволяют больше зарабатывать, а усилий и времени затрачивать намного меньше. В результате деньги зарабатываются гораздо легче.

2. Модели увеличения объемов продаж.

МОДЕЛИ ПРОДАЖ



1-я модель является моделью увеличения объемов при пропорционально растущих затратах времени на этот объем. По этой модели работают продавцы первой волны (например, агенты бывшего «ГОССтраха»). Для них характерен следующий результат: количество клиентов 200-500 и объем продаж примерно 8000-10000 дол. в год.

2-я модель — это модель увеличения объемов при постоянном сокращении затрат времени на этот объем. Эта модель реализуется в РЕСО-Гарантии в рамках системного подхода к продажам. Ее реалии — 100 клиентов и 100 000 долл. объем годовых продаж по добровольным видам.

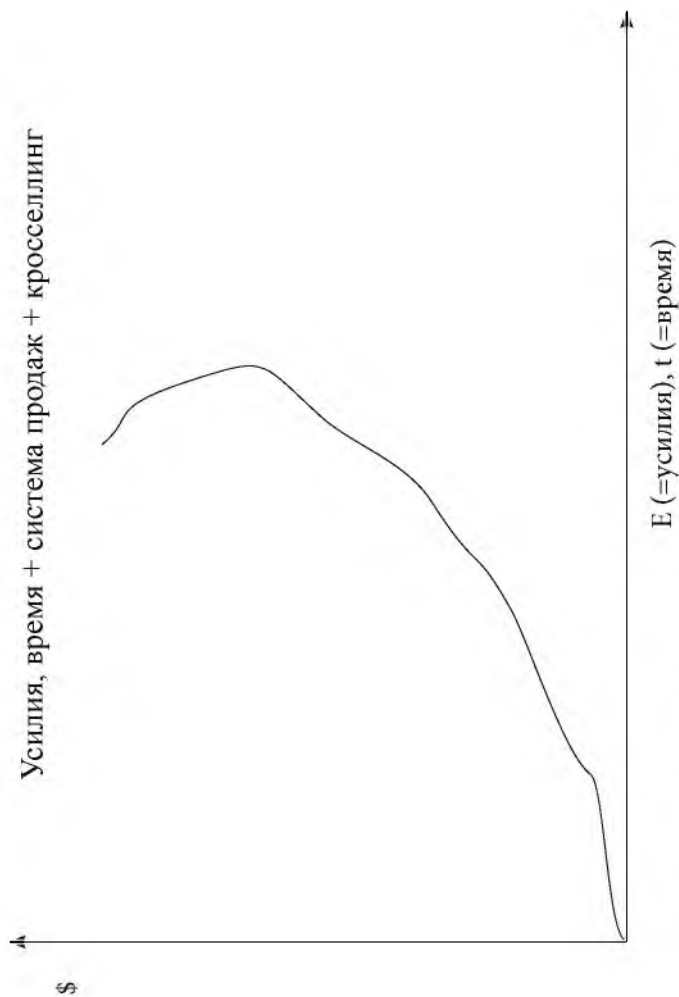


График продаж системных продавцов с применением кросселлинга

Всем, конечно, хочется работать по 2 модели: получать больше, а тратить времени — меньше.

В чем преимущества?



Что же может дать вам возможность работать по 2 модели?

- Личные и профессиональные качества.
- Личный план продаж продавца.
- Жизненный план (личные цели и задачи «по жизни»).
- Знание и опыт продажи различных страховых продуктов (а у нас, в РЕСО они отличного качества!).
- Владение системой продаж и новыми технологиями продажи страховых продуктов.
- Изменение клиентской базы в сторону обеспеченных социальных слоев.
- Проведение перекрестных продаж на основе плана по кросселлингу (в наших программах обучения, он еще называется план обслуживания клиента).

Итак, как видим, кросселлинг хорошо помогает работать именно по 2 модели.

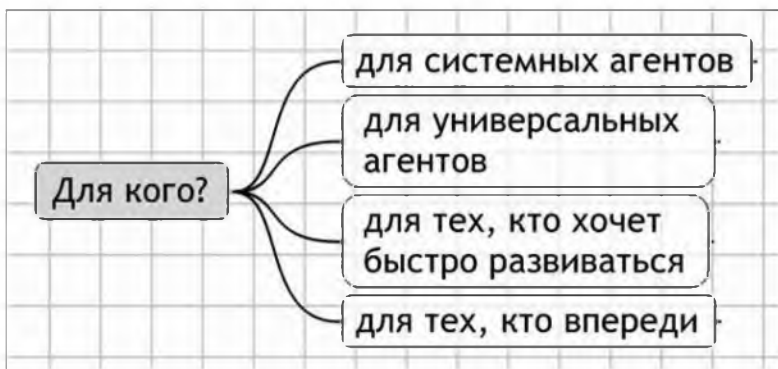
Если вы хотите зарабатывать больше, кросселлинг должен стать стандартом вашей работы, если угодно — производственной нормой. Далее мы покажем, как деньги, которые вы получаете от своего клиента — в «машинах», «дачах», «индуст-

рии», могут многократно увеличиться за счет поступлений по другим видам страхования.

Некоторые аргументы в пользу перекрестных продаж.

Всем продавцам нужна уверенность в том, что ваша страховая компания сможет выполнять свои обязательства в долгосрочной перспективе. Без этой уверенности сложно что-либо реально продавать — можно только «впаривать». Для поддержания стабильности и устойчивости компании необходимо формировать сбалансированный страховой портфель с различными видами страхования. Это — задача Центрального офиса, но и каждого отдельного продавца. Итак, кросселлинг — общая задача, конечно, если мы понимаем, что работаем в одной команде.

Для кого?



Так как мы сейчас обращаемся к продавцам, то, конечно, нужно исследовать, а что может реально дать вам кросселлинг? Давайте разберем, как кросселлинг связан с повышением объемов продаж. Ведь любому продавцу, если он не “почил на лаврах”, хочется существенно повысить свои объемы. Это аксиома для продавцов настоящего времени.

Вы, несомненно, обладаете хорошей подготовкой в одном виде страхования, но давайте посмотрим, сколько денег мы теряем из-за того, что «упускаем» перекрестные продажи. И, соответственно, считайте, сколько вы можете заработать, если дополнительно введете в свою практику кросселлинг.

Что дает кросселлинг для разных видов страховых портфелей?

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. По данным ЦПП¹, 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. в 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 ЛПР² и ЦВ³ 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 «все-ръем». Поэтому, зачастую требуется просто договориться о встрече и выписать страховку: «У вас замечательная машина?

1 ЦПП — Центр Профессиональной Подготовки ОСаО «РЕСО-Гарантия» («Школа РЕСО»).

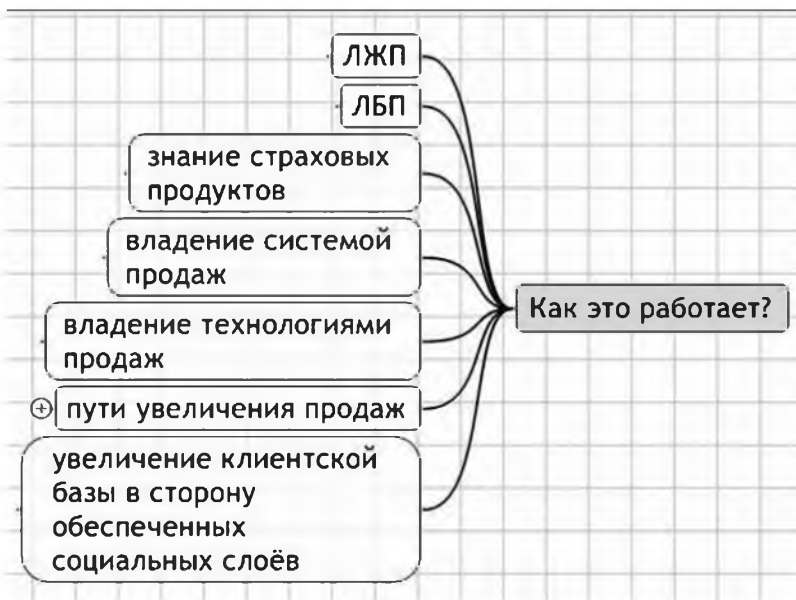
2 Лица принимающие решения по данному виду страхования в организации клиенте.

3 Центр влияния — лица, оказывающие влияние на заключение договора.

Что же она ездит без защиты? И т.д.» Повторяем, здесь продажи делаются с гораздо более быстрой скоростью, чем с новыми клиентами-«физиками». Примером этому служит опыт Начальника дирекции продаж VIP-1 «РЕСО — Гарантии» г-на Андрея Лосикова. Он сам, лично, за один день, совершил по своим клиентам 13 (!) продаж «домового-льготного» с целью проверить возможность быстроты кросселлинга. Специально акцентируем на этом случае ваше внимание, чтобы развеять миф о том, что нужно тратить много времени для продажи «физикам».

Конечно, для этого нужны помощники — сами вы все не успеете. Помощников вы можете найти сами — в своем семейном кругу, среди родных и близких. Помощников может вам предоставить компания из числа наиболее толковых новичков.

Как это работает?



Если вы занимаетесь продажами страхования преимущественно физическим лицам, то здесь объемы могут быть очень разные, т.е. для разных групп продавцов мы получим разные цифры. Наиболее популярны два варианта портфелей — «авто» (преимущественно состоящий из автострахования) и «дачный» (преимущественно состоящий из страхования загородных домов).

Если ваш портфель состоит в основном из страховок автотранспорта, то, иногда может казаться, что увеличение портфеля возможно только через это же страхование, потому что это «быстрые и дорогие» продажи. Но при этом очень часто продавцы «забывают» о том, что дает «индустрия и медицина». А это тоже очень серьезные и солидные деньги. По данным ЦПП, если вы «находитесь» в объемах брутто-премии порядка 60000 дол. в год, то за счет кросселлинга и работой с юристами вы можете увеличить свои объемы на 50%-200% и довести их до 90000 — 200 тыс. дол. в год

Помимо прямого увеличения своих объемов в кросселлинге есть еще и другие выгоды. Посмотрите, что будет происходить, если вы захотите существенно увеличить свой объем продаж в год и планируете работать только с «машинным портфелем»?

Сначала все пойдет хорошо. Вы очень быстро наберете большое количество договоров. На 100000 дол. объемов вам нужно сделать (допустим мы говорим о средних машинах и страховках) порядка 100 договоров по 1000 дол. Хорошая цифра — хорошая, кто спорит! Но что делать дальше, если продавец говорит: «Я хочу зарабатывать больше!» Допустим, вы хотите собирать 200 000 «объемов». Вам уже нужно «работать» 200 договоров и т.д. А вы понимаете прекрасно, что такая пропорция идеальна. Сколько бы вы ни собирали, 100 или 200 тысяч — все равно получается, что основная часть автопортфеля складывается из немногих крупных договоров и большого количества небольших договоров. То есть маленькие договора,

типа маленьких «каско» и «автогражданки», отнимают большее количество вашего времени. Н практике получается, что такие объемы вы набираете не со 100 договоров, а, нередко, с 300 и большего количества «страховок». Соответственно увеличивается количество клиентов, с которыми вам нужно тратить время на встречи, их «обработку» и обслуживание. Особенно обслуживание. Ведь нам нужно заботиться о своих клиентах. Надо помнить о своих клиентах — они основа вашего заработка, как минимум, на следующий год. Поэтому, сама по себе эта работа будет вас затягивать и вы «потихонечку» придете к тому, о чем нам говорят многие агенты ГОССтраха. Они собирают по 10000 дол. в год, «имеют на руках» 500 и более клиентов, и им все время некогда зарабатывать нормальные деньги. Они все время твердят свою любимую фразу: «У меня нет больше время увеличивать свои объемы продаж!»

Вот где начинает теряться время!! В этой связи, очень важно, чтобы вы понимали, что через некоторое время вы просто устанете и «забегаетесь» увеличивать объем продаж таким способом. Кроме того, в «автопортфеле» большая убыточность — надо много заниматься своими клиентами, надо с ними много «возиться». Да, тем агентам, которым достаточно 60 000 дол. премии в год, это обстоятельство не помеха. Но если вы хотите больше, то этот путь через непродолжительное время вас заводит в тупик.

Поэтому, если вы хотите правильно выстраивать свой портфель (работать меньше — а зарабатывать больше!), то, параллельно с автострахованием, нужно развивать другие виды страхования, которые менее убыточны, и которые позволяют вам меньше времени тратить на обслуживание своего портфеля. Почему агенты, которые занимаются в основном индустрией, неохотно начинают «двигаться» в сторону автомобильных портфелей? А потому что там надо много «возиться» с клиентами! Там нужно много времени тратить на обслуживание своего портфеля. А «индустрия» менее убыточный вид

страхования — поэтому есть больше времени работать с другими клиентами.

И еще один важный момент. Если вы работаете с автопортфелем, то знаете, что возобновляемость договоров по такому страховому портфелю составляет примерно 70-80 %. Сейчас клиенты быстро меняют свои машины. Совсем не факт, что следующую свою машину, они застрахуют также у вас. Другое дело, если они страхуют у вас долгосрочные объекты, такие как дачи, коттеджи, квартиры. Эти объекты страхуются годами — клиент привыкает к компании и вам. Как правило, он готов страховать и остальные объекты (машину, бизнес, жизнь, здоровье и т.д.) также у вас. Это еще один дополнительный аргумент в пользу кросселлинга на «автопортфеле». Даже, если ожидаемый прирост объема продаж небольшой, как например, в большинстве случаев, при страховании квартир.

Если ваш страховой портфель состоит, в основном, из страховок дач, то кросселлинг становится для вас особенно интересен. У «дачников», как правило, очень маленькие объемы продаж при большом количестве договоров, ну допустим 20-30 000 дол в год (кстати, этот объем считается хорошим объемом продаж для дачных агентов в настоящее время) на 300-400 договорах. В тоже время этот портфель отличает хорошая убыточность и у него самая лучшая возобновляемость договоров (до 95-98%).

За счет кросселлинга (выхода на «машины», на «индустрию»), вы можете увеличить свой портфель не просто в 2 раза, а в 5 и более раз в течении нескольких лет не «раздувая» количество клиентов. Реально, одновременные продажи дач совместно с «авто», могут быстро увеличить ваш портфель в 2-3 раза за год. Работа с «индустрией» также ведет к значительному возрастанию объемов продаж.

Итак, почему кросселлинг нам с вами выгоден?

Потому что кросселлинг, как мы показали выше, на любом виде страхового портфеля приводит к значительному его увеличению.

Что еще может дать вам кросселлинг?

Если работа развернется всерьез и в результате кросселлинга увеличится прибыль, можно подумать и о хорошем офисе, и о переходе в иной статус в компании. Также вы сможете получить и другие бонусы, например, в виде, премии за повышение прибыльности портфеля. На сегодняшний день на рынке нет ни одной такой компании, как «РЕСО гарантия», где каждый агент может участвовать в прибыли компании.

Сама возможность кросселлинга существенно облегчает работу с клиентами. Во-первых, клиент уже “разогрет”, это не работа на улице “в холодную”. Вторая сделка часто делается легче, чем первая. Во-вторых, кросселлинг можно использовать как предлог для рекомендаций и выхода на новые слои клиентов по принципу: вам сегодня не надо, а вашим друзьям нужно “позарез”.

И наконец, помните — конкуренция ужесточается. Если вы думаете, что удержите клиента только одним полисом, то глубоко ошибаетесь. С крупными клиентами — рядом с вами! — работают конкуренты. Они уже “дышат” вам в затылок. Клиента-юрлицо можно легко “прошляпить”, если, например, кто-то из конкурентов опередит вас и застрахует личную машину или коттедж гендиректора или главбуха.

3. Кросселлинг — часть общей задачи повышения культуры продаж продающими структурами РЕСО-Гарантии.

Аргументов “ЗА” кросселлинг много. Продукты — хорошие. Курсы повышения квалификации по продуктам — каждые 3 месяца. Технология и инструменты кросселлинга разработа-

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru